

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium  
2008-2011

Alena Talířová

Rozvoj pracovníků prostřednictvím dalšího firemního  
vzdělávání (ve vybraném výrobním podniku)

The Development of Staff through Further Corporate Learning  
(in selected productive company)

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2011

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

### Poděkování

panu docentu Mužíkovi za vedení bakalářské práce a cenné připomínky k jejímu zpracování, pracovníkům a společnosti Motor Jikov Group a.s. za poskytnutí interních materiálů o podnikovém vzdělávání, díky čemuž mohla vzniknout praktická část práce, a rovněž všem svým blízkým za trpělivost a pochopení během psaní této práce.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V.....dne.....

.....

podpis

## ABSTRAKT

Hlavním tématem bakalářské práce je podnikové vzdělávání. Práce obsahuje teoretické poznatky o podnikovém vzdělávání, dále popis systému vzdělávání ve vybraném výrobním podniku a určité porovnání teorie a uplatňované praxe.

V teoretické části práce jsou vymezeny pojmy, vztahující se k oblasti podnikového vzdělávání, jako učení se, vzdělávání, podnikové a profesní vzdělávání, rozvoj pracovníků a též pojmy zaměstnanec, pracovník a podnik. Další podkapitoly jsou věnovány strategickému a systematickému vzdělávání v podniku, personálnímu útvaru jako části organizace, který tyto aktivity zabezpečuje, kultuře organizace jako jednom z hlavních faktorů, které ovlivňují způsob a podmínky vzdělávání, učící se organizaci jako ideálnímu modelu vzdělávání v podniku a též je věnován prostor pro shrnutí důvodů a přínosů vzdělávacích aktivit v podniku.

Praktická část se věnuje popisu vybraného výrobního podniku z hlediska historie, současné struktury organizace, personálnímu oddělení, které koordinuje a zajišťuje vzdělávací aktivity, systému vzdělávání z pohledu podniku, řešení v oblasti vzdělávání v krizových letech 2008-2009 a směřování podniku v oblasti vzdělávání v budoucnosti.

Záměrem práce je nastínit teoretická východiska v oblasti podnikového vzdělávání a předložit k porovnání praktické uplatňování těchto poznatků v realizaci vzdělávacích a rozvojových aktivit v konkrétním podniku.

*Klíčová slova:* podnikové vzdělávání, cyklus vzdělávání, systém vzdělávání, přínosy a důvody podnikového vzdělávání, kultura organizace, personální oddělení, učící se organizace

## ABSTRACT

The bachelor thesis deals with further corporated learning. The thesis includes theoretical knowledge about corporate training, further description of the education system in the selected productive company, and a comparison of theory and applied practice.

In the theoretical part there are defined terms related to the field of business education, such as learning, education, corporated and professional training, staff development and also the concepts of employee and company. Other subsections are devoted to strategic and systematic training in business, personnel department as part of an organization that provides these activities, corporate culture as one of the main factors that affects the manner and conditions of learning, learning organizations as an ideal model of corporated learning and also there is dedicated space for summary of the reasons and advantages of training activities in the company.

The practical part deals with the description of the selected productive company, in terms of history, current organizational structure, personnel department, which coordinates and provides development and training activities, the system of further corporated learning from the perspective of the company, the solutions for these activities in critical years (2008-2009) and direction of the company's training future.

The aim of the work is to outline the theoretical background in corporated training and submit to compare the practical application of this knowledge in implementing training and development activities in a particular company.

*Key words:* corporated training, cyclic training, training system, reasons and advantages of the corporated training, corporated culture, personnel department, learning organizations

<b>0</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ V TEORETICKÉ ROVINĚ.....</b>	<b>8</b>
1.1	VYMEZENÍ TERMINOLOGICKÝCH POJMŮ .....	8
1.2	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ .....	12
1.3	STRATEGICKÉ A SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	16
1.4	ORGANIZAČNÍ KULTURA .....	20
1.5	CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ.....	24
1.5.1	<i>Analýza vzdělávacích potřeb</i> .....	24
1.5.2	<i>Příprava vzdělávací akce</i> .....	25
1.5.3	<i>Realizace vzdělávací akce</i> .....	27
1.5.4	<i>Vyhodnocení vzdělávání</i> .....	28
1.6	UČÍCÍ SE ORGANIZACE .....	31
1.7	DŮVODY A PŘÍNOSY VZDĚLÁVÁNÍ .....	34
<b>2</b>	<b>VZDĚLÁVÁNÍ VE VYBRANÉM VÝROBNÍM PODNIKU .....</b>	<b>37</b>
2.1	HISTORIE PODNIKU .....	38
2.2	SOUČASNÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	41
2.3	PERSONÁLNÍ ÚTVAR – JEHO POSTAVENÍ A ČINNOST .....	43
2.4	SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU .....	45
2.4.1	<i>Manažerský rozvoj</i> .....	47
2.4.2	<i>Odborná způsobilost</i> .....	50
2.4.3	<i>Výuka cizích jazyků</i> .....	52
2.4.4	<i>Profesní vzdělávání</i> .....	53
2.4.5	<i>Ekologie, jakost, bezpečnost</i> .....	54
2.5	EKONOMICKÁ KRIZE 2008-2009 A JEJÍ ŘEŠENÍ V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ.....	56
2.6	TRENDY BUDOUCÍHO VÝVOJE A DOPORUČENÍ.....	58
<b>3</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>61</b>
<b>4</b>	<b>SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....</b>	<b>63</b>
<b>5</b>	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>66</b>

## 0 Úvod

Na společnost 21. století působí fenomén globalizace. Markantně se toto působení projevuje v obchodní sféře, například v konkurenceschopnosti organizací, která je podmínkou jejich vlastního přežití v tržním prostředí. Lidstvo již dokázalo ve velké míře zhodnotit zdroje materiální a finanční, v současnosti se organizace učí jak využít schopností lidí a informací, které mají tito lidé k dispozici a jež jsou schopni vytvořit či objevit ve stávajícím tržním prostředí. A tak se „lidské zdroje“ stávají jednou z nejdůležitějších podmínek pro samotné obchodování a především nezbytnou podmínkou úspěchu. Od zdrojů, jejichž možnosti využití jsme jako lidská společnost již téměř vyčerpali (půda a kapitál), přecházíme k doposud ne plně využitým možnostem růstu společností – lidem a informacím. Nejvhodnějším způsobem, jak maximalizovat jejich úlohu a přínosy, se jeví cesta vzdělávání, která tyto dvě oblasti propojuje. Nejefektivnějším se z dnešního pohledu jeví forma celoživotního a systematického vzdělávání. Podniky by neměly zapomínat na to, že prvním impulsem pro vzdělávání pracovníků by měl být budoucí přínos pro samotný podnik (nikoli jen v podobě snižování daní), z něhož pak mohou a měli by profitovat i sami pracovníci. Avšak neměla by být opomenuta ani určitá společenská odpovědnost organizací vůči svým pracovníkům i ostatním lidem žijícím na území států, kde podniky působí.

Ve své práci bych chtěla popsat a následně se pokusit porovnat teorii vzdělávání zaměstnanců s praxí v konkrétním podniku. Téma je vymezeno jako vzdělávání a rozvoj pracovníků prostřednictvím dalšího podnikového vzdělávání, a tak bude v mé práci také prezentováno – jako pohled ze strany organizace na vzdělávání odehrávající se uvnitř ní. Nebudu se tedy zabývat psychologickými aspekty učení jedince ani pohledem jedince na podnikové vzdělávání.

Praktická část vznikla jako případová studie za podpory společnosti Motor Jikov Group a. s., která mi umožnila přístup k interním informacím. V souvislosti s tím, že pracuji s reálnou společností, bude nutné určité dokumenty nezveřejňovat, neboť by mohlo být porušeno obchodní tajemství, prozrazena strategie firmy, porušeny dohody o mlčenlivosti a podobně.

# 1 Podnikové vzdělávání v teoretické rovině

V této první části práce představím teoretické poznatky z oblasti podnikového vzdělávání a rozvoje. První kapitolou je přehled definic a snaha o výklad používaných terminologických pojmů. Názvosloví není jednotné a často se překrývá či zaměňuje. Druhá kapitola je věnována personálnímu útvaru, jeho činností a postavení v organizaci jakožto hlavního článku organizace, který zabezpečuje podnikové vzdělávání. Třetí kapitola se zabývá strategickým a systematickým vzděláváním z pohledu organizace. Samostatné kapitoly jsou pak věnovány firemní kultuře, učící se organizaci a cyklu vzdělávání. Poslední kapitola této části shrnuje přínosy podnikového vzdělávání.

## 1.1 Vymezení terminologických pojmů

Na začátku práce bych ráda vymezila některé termíny, které se budou objevovat v průběhu celé práce. Nutno podotknout, že terminologie není jednotná a termíny se často překrývají nebo zaměňují. Pokusím se tedy alespoň teď jednoznačně vymezit některé z nich.

Prvním pojmem, který se objevuje ve všech publikacích zabývajících se vzděláváním, je učení se. Učení se je proces změny stavu znalostí a dovedností, postojů, hodnot. Může probíhat organizovaně a uceleně (pak mluvíme o formálním vzdělávání). Pro učení, které je určitým způsobem organizováno (nikoli však formální školskou institucí), ale nevede k ucelnému vzdělání, používáme pojem neformální vzdělávání. Často neuvědomované vzdělávání prostřednictvím médií, v rodině, mezi vrstevníky, spolupracovníky, přáteli apod. nazýváme informálním vzděláváním. To je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované (Palán, 2002).

Pojem vzdělávání je v první řadě označení aktivního procesu mezi lektorem a účastníkem. Vzdělávání jako činnost lektora je uvědomělé, cílevědomé a opakující se zprostředkování znalostí a dovedností. Vzdělávání se jako činnost účastníka spočívá v utváření a osvojování si soustavy předávaných vědeckých a technických vědomostí,



intelektuálních a praktických dovedností a zkušeností, jakož i utváření morálních vzorů a osobitých zájmů (Palán, 2002). Hroník (2007) tuto definici doplňuje o ohraničenost (začátek a konec), systematickosti a institucionalizaci vzdělávání.

Je možné další rozlišení mezi pojmy vzdělávání a rozvoj. Pod pojmem vzdělávání si lze představit samostatné kurzy znalostí a dovedností, pojem rozvoj v sobě nese význam neohraničeného komplexního a praktického osvojování používaných znalostí, dovedností, podnikových postupů a řešení, příkladem je pracovní stáž (Kocianová, npbl. přednáška, 2010). S tímto vymezením se mohou částečně překrývat pojmy z oblasti podnikového vzdělávání: tzv. vzdělávání „on the job“ (během pracovního procesu) a vzdělávání „off the job“ (mimo pracovní proces).

Termín rozvoj můžeme chápat jako dosažení žádoucí změny (Hroník, 2007), dále jako přípravu jedince na zvládnutí budoucích úkolů nebo jako investici podniku do zlepšení schopností a seberealizace pracovníka (Palán, 2002). Koubek pojem rozvoj vnímá jako proces „... *více orientovaný na kariéru pracovníka než na jím vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci... formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci,*“ (Koubek, 2009, s. 257). Iniciuje-li a realizuje-li tento proces organizace, mluvíme o rozvoji pracovníků (Koubek, 2009).

Hroník detailněji rozlišuje mezi organizačním rozvojem a rozvojem jednotlivců. Pod prvním pojmem rozumí soustředění na změnu ve fungování organizace a jejích částech (např. tým, divize). Prostředkem rozvoje je zde společné řešení pracovních úkolů a problémů. Synergie z rozvoje se projevuje ve zvýšení výkonnosti procesů, a tak i ve zvýšení výkonnosti celé organizace. Rozvoj jednotlivců naopak chápe jako proces *od jedince k organizaci*. Pokud jsou pracovníci odborně a personálně připravení (s vhodným kompetenčním profilem), je důsledkem dobré postavení celé organizace i její rozvoj. Zvýšení výkonnosti lidí je měřítkem efektivity vzdělávacích aktivit (Hroník, 2007).

Profesní vzdělávání zahrnuje „... *veškerou přípravu na povolání - příprava ve školách ... a další profesní vzdělávání,*“ (Palán, 2002, s. 173). Tedy veškeré vzdělávání související s výkonem povolání, profese či zaměstnáním.

Oproti tomu podnikové vzdělávání<sup>1</sup> je zaštiťováno podnikem a zaměřuje se zlepšení klíčových znalostí a dovedností pracovníka v rámci uplatnění v podniku. Palán definuje podnikové vzdělávání jako: „*Vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik či vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností, včetně motivace zaměstnanců organizace ...*“ (Palán, 2002, s. 157). Mužík podnikové vzdělávání definuje ještě trochu odlišně – jako „... *rozvíjení profesního potenciálu a schopností všech kategorií pracovníků. Vytváří předpoklady pro osvojení nových znalostí, formování dovedností a vznik nových pracovních návyků,*“ (Mužík, 2008, s. 86).

V literatuře i v praxi se často podnikové vzdělávání překrývá s pojmem výcvik (training). Palán pod pojmem výcvik rozumí „*způsob vzdělávání (výuky) umožňující osvojení dovedností (intelektových, motorických a senzomotorických) až do úrovně žádoucích návyků a adekvátních postojů. Jde tedy o praktickou přípravu, výcvik ke schopnosti zvládnout určitou pracovní roli (pracovní činnost),*“ (Palán, 2002, s. 229).

Častým termínem je vzdělávání a rozvoj pracovníků, který může být chápán jako nadřazený termín pro výcvik, neboť v jednom ze svých významů zahrnuje veškeré učební procesy v organizaci. Další význam předkládá Koubek: „*Vzdělávání a rozvoj pracovníků je personální činností, která výrazně zvyšuje atraktivitu organizace,*“ (Koubek, 2009, s. 162). Organizace pracovníkům poskytuje možnost zvýšení jejich konkurenceschopnosti na vnitřním i vnějším trhu práce, která přispívá také například k rozvoji jejich kariéry, posunu v organizační hierarchii, k vyšším výdělkům (Koubek, 2009).

Všechny zde uvedené pojmy nějakým způsobem vystihují obsah a systém vzdělávacích, výcvikových a rozvojových aktivit odehrávajících se v organizaci. Na tyto pojmy navazují v dalších podkapitolách. Ty se zabývají konkrétními procesy, postupy a dílčími činnostmi, které v celkovém součtu tvoří teoretickou základnu pro zkoumání organizací z hlediska péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků.

---

<sup>1</sup> Někdy je též používán zaměnitelný pojem firemní vzdělávání.

Dále bych chtěla rozlišit pojem pracovník a zaměstnanec. Za prvé může být pojem pracovník chápán jako nadřazený pojem, neboť zahrnuje zaměstnance organizace i „pronajaté“ zaměstnance, např. z agentur práce. Oběma se dostává určitého vzdělávání – minimálně v podobě adaptace, orientace, úvodního zaškolení apod. Druhé vymezení je podle zákoníku práce, který zná pouze pojem zaměstnanec. Název pracovník dle mého názoru nenese téměř žádný nádech podřazenosti vůči ostatním lidem v podniku (oproti použití pojmenování (řadový) zaměstnanec) – pracovník je v tomto duchu podřízen organizaci (v podobném duchu se dle mého mínění nese oslovení kolego/kolegyně na vysokých školách).

Posledními z řady definic jsou pojmy organizace, podnik, firma. Dle mého vnímání tyto tři pojmy v sobě nesou určitou diferenciaci podle velikosti, a to v pořadí od největší po nejmenší. Organizaci (v tržním prostředí) chápu jako největší subjekt v oblasti podnikání a obchodu, v němž probíhá velká řada byrokratických procesů a postupů, díky nimž ale může produkovat větší obrat než ostatní společnosti. Podnik chápu jako střední až velký podnikatelský subjekt (v závislosti na vnitřních procesech), firmu pak jako menší podnikatelský subjekt, kde přidělování úkolů probíhá i pouze ústní formou, protože není zcela nutné vést veškeré záznamy vnitřních procesů v písemné podobě. Toto rozdělení není přesné ani všeobjímající, slouží pouze jako vymezení pojmů pro tuto práci. Jinak můžeme podniky dělit například z hlediska počtu zaměstnanců, a to na drobné podnikatele či mikropodniky (do 10 zaměstnanců), malé podniky (10-49 zaměstnanců), střední podniky (50-249 zaměstnanců), a v případě, že podnik zaměstnává více než 250 pracovníků, pak ho řadíme do skupiny velkých podniků<sup>2</sup> (Evropská Unie, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2010).

---

<sup>2</sup> Toto rozdělení se používá při žádosti o dotace ze strukturálních fondů Evropské unie, řídí se jím i Agentura pro podporu podnikání a investic (Czech invest).

## 1.2 Personální oddělení

Personální úkoly (v tomto případě vzdělávání) vznikající z potřeb podniku budou dosti odlišné v závislosti na velikosti podniku a předmětu podnikání. V malých firmách se o personální stránky řízení stará ten samý člověk, který se stará o veškeré další řízení (nejčastěji vedoucí, manažer, ředitel, případně majitel). Existence personálního oddělení by v tomto případě pouze neúměrně zvyšovala náklady. Ve středních firmách se již můžeme setkat s menším či středním personálním oddělením. Zde ve velké míře záleží na předmětu podnikání společnosti a požadavky se tedy diametrálně liší napříč společnostmi – například srovnání ryze průmyslového podniku a menší tradiční kosmetické firmy. Ve velkých organizacích lze nalézt samostatná specializovaná oddělení. Jak uvádí Hroník (2008) ve velkých firmách může být personální řízení buď centralizované (jeho výhodou je jednota řízení, nevýhodou odtržení od skutečných potřeb jednotlivých skupin v podniku), nebo decentralizované (které reflektuje jednotlivé potřeby, avšak těžko se jeho prostřednictvím zabezpečuje jednotnost v rámci celé organizace). „Výsledkem často bývá decentralizované řízení s metodickým řízením z centra,“ (Hroník, 2008, s. 26).

Ve velkých firmách se vyskytuje i tzv. partnerský model uspořádání oddělení rozvoje a vzdělávání. Jeho výhodou je těsnější napojení na vlastní předmět podnikání. Tento model se skládá ze 3 částí HR Business Partners, Centers of Excellence a HR Service Center. HR Business partners jsou generalisté, kteří jsou k dispozici manažerům. Jejich hlavním úkolem je identifikovat rozvojové potřeby na základě velice dobré znalosti obchodních cílů všech útvarů podniku. Specialisté z Centers of Excellence mají na starost kromě náboru a výběru, personálního marketingu, hodnocení a odměňování i rozvoj a vzdělávání. To v tomto případě představuje hlavně vytváření vzdělávacích (rozvojových) aktivit odpovídající zjištěným potřebám a zajištění jejich realizace (přehled o standardizovaných i zakázkových kurzech, metodikách a „nejlepších praxích“). Pracovníci HR Service Center zajišťují personální administrativu, mzdy, správu zaměstnaneckých benefitů a informační systémy lidských zdrojů. Nejtěsnější spolupráce je mezi HR Business Partners a Centers of Excellence. V případě řady variant se jejich působení překrývá, v případě jednoho správného řešení je vhodné přesně vymezit úkoly každého útvaru (Hroník, 2008).

Nepostradatelným pomocníkem v oblasti vzdělávání pracovníků jsou informační a komunikační technologie spolu s personálním informačním systémem. Tyto prostředky usnadňují evidenci (např. kvalifikační katalog), organizaci a plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit (např. rozesílání hromadných pozvánek, kalendář kurzů, hodnocení kurzu apod.). Tím, že jsou tato data v elektronické podobě, je snazší je vyhledávat, ověřovat a doplňovat. Trendem v této oblasti je automatizace personálních činností, jakými jsou evidence vzdělávacích aktivit, dosažených kvalifikací, sledování platnosti osvědčení, kurzů, zkoušek (Žufan, 2007). Tak se práce personalisty může stát efektivnější – personalista se může důkladněji věnovat analýzám vzdělávacích potřeb, jakož i kvalitě obsahu a hodnocením kurzů namísto toho, aby dělal úkony, které za něj může automatizovaně vykonat technika.

Významnou roli v podnikovém vzdělávání hraje spolupráce vedoucích pracovníků a personálního útvaru. Vedoucí a manažeři by měli být ti, co nejlépe vědí, jaký pracovní výkon a chování pracovníků je očekáváno, kde mají jejich podřízení znalostní, případně dovednostní mezery, co by pracovníci měli vědět v souvislosti s jejich pracovní činnostmi atd. Měli by mít možnost konzultovat metody vzdělávání svých podřízených tak, aby vzdělávací aktivita byla plánována na míru (vzhledem k potřebám a možnostem vzdělávajících se), a tím efektivnější. Vedoucí se velmi často stávají lektory (při vzdělávání na pracovišti), a tak zodpovídají za obsah a realizaci vzdělávání. Jejich role při vzdělávání se zvyšuje v organizacích uplatňujících koncepci řízení pracovního výkonu (Koubek, 2009).

Nutností ohledně postavení personálního útvaru je jeho návaznost na vrcholové vedení, a to například prostřednictvím manažera pro lidské zdroje, který je členem vrcholového managementu. Existuje tak vazba mezi vzdělávacími potřebami a podnikatelskými plány, do kterých by tyto vzdělávací potřeby měly být zahrnuty. Bez podpory vrcholového vedení by se značně oslabila pozice vzdělávacího útvaru – klesla by kvalita i přínos jeho služeb. Pokud není řízení vzdělávání provázáno s řízením podniku nemůžeme mluvit o strategickém vzdělávání, které je v současnosti trendem ale i nezbytností z hlediska zvyšování konkurenceschopnosti.

Personální oddělení propojuje ostatní personální činnosti se vzděláváním pracovníků. Jednotlivé činnosti spolu se vzděláváním fungují jako obousměrné

mechanismy – prostřednictvím určité personální činnosti může organizace působit na vzdělávání a naopak. Analýza a vytváření pracovních míst (resp. jejich výstupy) mohou posloužit jako vodítko pro rozpoznání potřeb vzdělávání a zároveň podnikové vzdělávání zlepšuje možnosti redesignu pracovních míst či rolí. Díky systematickému vzdělávání může organizace při personálním plánování využít plně pracovníků z vnitřních zdrojů (např. zvýšením kvalifikace, rekvalifikací, doškolením). Vzdělávání též usnadňuje personální a sociální rozvoj lidí v organizaci (při adaptaci i v průběhu celého působení pracovníka v organizaci). Pokud podnik poskytuje svým zaměstnancům další vzdělávání stává se atraktivnějším na trhu práce. To mu vytváří lepší pozici pro získávání pracovníků. V případě nedostatku vhodně kvalifikovaných pracovníků na trhu práce, může podnik reagovat investicí do vzdělávání, přizpůsobit si profil absolventů, čímž může vyřešit problém s nedostatkem pracovních sil. Ve výběru pracovníků lze díky dalšímu vzdělávání přijmout a následně sladit kvalifikaci pracovníka, která ne úplně odpovídá profilu obsazovaného místa. A naopak pokud je na trhu dostatek vhodných uchazečů o danou pracovní pozici, nemusí organizace na vzdělávání vynaložit tak velkou sumu peněz jako v případě, kdy lidé s příslušnou kvalifikací na trhu práce chybí. Jedním z užitků podnikového vzdělávání by měl být vyšší pracovní výkon. Jeho sledováním zase můžeme zjistit potřebu vzdělávání u pracovníků. Na důležitosti nabývá propojení vzdělávání a hodnocení v organizacích, které uplatňují koncepci řízení pracovního výkonu. Ve vztahu k odměňování pracovníků je pak vzdělávání považováno za jednu část odměny pracovníka. Pro pracovníky většinou znamená vyšší kvalifikace vyšší finanční ohodnocení. To platí i obráceně – pro dosažení vyšší odměny vyvstává u pracovníka osobní potřeba vzdělávat a rozvíjet se (Koubek, 2009).

Hlavní úkoly personálního oddělení ohledně vzdělávání by se daly shrnout v těchto bodech:

- formulace, návrh politiky a strategie vzdělávání v organizaci, vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání,
- zabezpečení odbornosti a organizace systematického vzdělávání,
- iniciace procesu zkoumání potřeb vzdělávání, analýza potřeb vzdělávání,
- návrh plánu, programu a rozpočtu vzdělávání,

- zajištění realizace vzdělávacích aktivit (včetně organizační stránky)
- kontrola průběhu plánu vzdělávacích aktivit,
- vyhodnocování výsledků vzdělávání – organizace a metodika vyhodnocení vzdělávacího programu (Koubek, 2009).

### **1.3 Strategické a systematické vzdělávání**

Dnes již klasický koncept 7S Peterse a Watermana se skládá ze sedmi prvků nutných pro úspěch podniku v tržní ekonomice. Zahrnují strategii, strukturu, styl vedení, pracovní kolektiv, odborné znalosti a dovednosti, stejně jako sdílené hodnoty. Strategie jsou způsoby, jakými lze dosáhnout uskutečnění vize, a jsou dále rozpracovány do činností a úkolů menších jednotek organizace – promítají se tak i do oblasti vzdělávání. Pro vytváření strategie vzdělávání jsou podstatné i další prvky jako organizační struktura, která udává směr projednávání vzdělávacích činností, stejně jako systémy (procedury), které probíhají při zabezpečování oblasti vzdělávání. Podnikové vzdělávání ovlivňují velkou měrou styl vedení, spolupracovníci a sdílené hodnoty (kultura organizace), protože tyto prvky vytvářejí konkrétní podmínky a atmosféru pro vzdělávání. Hlavním obsahem rozvoje a vzdělávání je poslední prvek – odborné znalosti a dovednosti. Především díky nim může organizace naplňovat své vize. Celopodnikové strategie by měly být nutně provázané se strategií vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Strategie rozvoje pracovníků souvisí s personálním plánováním, stanovuje počty potřebných pracovníků i na nich vyžadované kvalifikace, znalosti, dovednosti a schopnosti. Strategie zároveň ukazuje postoj organizace ke vzdělávání a rozvoji – deklaruje záměr organizace investovat finance i čas do rozvoje pracovníků, protože věří, že se jí to v budoucnosti vyplatí. Strategie by též měla objasnit, jakým způsobem bude investice do této oblasti přínosná. Měla by být formulována tak, aby přinesla pozitiva pro všechny zainteresované – organizaci, pracovníkům samotným, ale také vnějším nepřímým účastníkům – zákazníkům, dodavatelům i veřejnosti. Jedině tak může mít pozitivní odezvu a souhlas, což usnadní její naplňování. Strategie rozvoje vzdělávání se promítá i do personálního marketingu – organizace poskytující pravidelné vzdělávání a rozvoj svým pracovníkům se stávají atraktivnějšími na trhu



práce (Armstrong, 1999). Strategie vzdělávání dále souvisí s organizační kulturou<sup>3</sup>. Na závěr pasáže věnované strategickému vzdělávání uvádím cíle strategie:

- zvýšení schopnosti lidských zdrojů (pracovníci jsou zdrojem konkurenční výhody),
- promyšlený a komplexní rámec pro rozvoj lidí v organizaci,
- vytváření kultury vzdělávání (vhodné a pozitivní prostředí pro vzdělávací aktivity),
- péče o zaměstnatelnost lidí na vnitřním i vnějším trhu práce - společenská odpovědnost organizace (Armstrong, 2010).

V současné době neustálých změn je nutné, aby podnik i jeho zaměstnanci pružně reagovali na nastalé situace a snadno se přizpůsobovali novým podmínkám i požadavkům. Díky vzdělávání by adaptace na nové podmínky mohla být kratší, efektivnější a zaměstnanci by mohli lépe snášet nevyhnutelné změny. Aby tomu tak bylo, musí být vzdělávání systematické. *„Systematické vzdělávání pracovníků je plánované, dobře zacílené a organizované. Významným aspektem systematického vzdělávání je jeho promyšlenost i logická návaznost,“* (Kocianová, 2010, s. 171).

Koubek definuje systematické vzdělávání jako: *„... neustále se opakující proces, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Jím se rozumí především existence skupiny či skupin pracovníků (často jsou členy i externí odborníci) iniciujících vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku,“* (Koubek, 2009, s. 259).

Armstrong dodává, že je nutné pohlížet na vzdělávání jako na soustavný proces, do kterého budou více zapojeni samotní pracovníci, a to zdůrazněním odpovědnosti za jejich vlastní vzdělávání. V dnešní době se hojně využívá tzv. „dohod o vzdělávání“ mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (popř. školitelem či mentorem pro daného pracovníka). Je důležité brát v úvahu, že je to dohoda, tudíž by měl panovat souhlas

---

<sup>3</sup> Větší prostor je tomuto vztahu je věnován v podkapitole Organizační kultura

s jejím obsahem na obou stranách. V rámci dohod o vzdělávání vznikají plány osobního rozvoje. Jejich hlavním účelem je přesně vymezit, které rozvojové aktivity jsou potřebné pro lepší výkon na současném pracovním místě nebo pro budoucí posun (ať již vertikální či horizontální) v rámci kariéry (Armstrong, 1999).

System vzdělávání pracovníků zahrnuje tyto aktivity: prohlubování pracovních schopností (doškolení), rozšiřování pracovních schopností (zvládání znalostí a dovedností pro příbuzná pracovní místa, případně jiné pracovní pozice), rekvalifikační procesy (přeškolení pracovníků z profesí, které firma již nepotřebuje, na profese, které jsou žádané v současnosti a do budoucna), přizpůsobování chování a schopností pracovníka jeho pracovnímu místu, stylu práce v organizaci i používané technice, případně pouze adaptace na zvláštnosti a kulturu dané organizace (orientace pracovníka). Během setrvání pracovníka v podniku působí organizace prostřednictvím vzdělávání a rozvoje i na osobnost pracovníka a jeho motivaci (Koubek, 2009). V posledních letech se čím dál častěji objevuje i vzdělávání během outplacementu<sup>4</sup>, které do značné míry souvisí s přebíráním společenské odpovědnosti ze strany organizací. „Vzdělávání během outplacementu má za cíl zvýšit šance odcházejících na trhu práce,“ (Hroník, 2007, s. 131). Předmětem tohoto vzdělávání může být ukázka, jak napsat dobrý životopis, kde hledat informace o nabízených pracovních místech apod.

Systematické vzdělávání jako proces probíhá v opakujících se cyklech. Cyklu vzdělávání a jeho jednotlivým fázím je věnována samostatná podkapitola.

Na závěr tohoto oddílu přidávám hlavní trendy v současném podnikovém vzdělávání. Podle Hroníka (2007) jsou jimi: čtyřfázový model vývoje organizací od vzdělávání k učení se, just-in-time ve vzdělávání (reaktivní forma učení se, která doplňuje systematické vzdělávání v oblastech, jež podnik neshledává jako obsah systematického vzdělávání), standardizované kurzy (především pro velký počet pracovníků, jež potřebují získat stejné znalosti), on-line nákupy vzdělávacích produktů (vytvořit si skupinu možných vzdělávacích institucí pro spolupráci, o nichž má podnik

---

<sup>4</sup> Outplacement = pomoc propuštěnému zaměstnanci při nalezení dalšího uplatnění.

dobré reference či s nimi má dobré zkušenosti) a v neposlední řadě důraz na diferenciaci a zakázková řešení (pro úzké zaměření specialistů nebo kvůli přizpůsobení specifikům organizace). Zajímavý je dle mého názoru především prvně jmenovaný trend – čtyřfázový vývoj od vzdělávání k učení se – tzv. „od ‚kusovek‘ k celostnímu přístupu“ (Hroník, 2007, s. 116) s výrazným vlivem on-the-job tréninků, které se snaží skloubit rozvoj většího počtu lidí s diferencovaným přístupem. Autor též uvádí, že s každou fází roste systémovost a zvyšuje se podíl systematičnosti. Jednotlivými vývojovými stupni jsou:

- realizace „kusovek“,
- sled vzdělávacích aktivit,
- komplexní rozvojový program,
- celostní přístup – učící se organizace (Hroník, 2007, s. 117).

Pod označením realizace „kusovek“ si můžeme představit jednotlivé, na sebe nenavazující vzdělávací akce realizované nahodile. Sled vzdělávacích aktivit představuje sériově pojatý výcvikový program zaměřený na samotný výcvik. Očekává se od něho významný vliv na výsledky práce. Komplexní rozvojový program se sestává z jednotlivých vzdělávacích akcí zahrnujících jak měkké, tak tvrdé znalosti a dovednosti. Hlavní důraz je kladen na rozvojové úkoly v mezidobí, které více přibližují získané teoretické poznatky praxi (transfer nabytých znalostí a dovedností). Celostní přístup uplatňuje principy učící se organizace<sup>5</sup> (Hroník, 2007).

---

<sup>5</sup> Učící se organizaci je věnována samostatná podkapitola.

## 1.4 Organizační kultura

Toto téma jsem zařadila z důvodu úzké návaznosti na podmínky vzdělávání především v učících se organizacích. Nicméně firemní kultura značně ovlivňuje podmínky a prostředí jakéhokoli firemního vzdělávání. *„Hodnoty managementu a normy řídící chování liniových manažerů a vedoucích týmů výrazně ovlivňují jejich postoje ke vzdělávání a jejich chování při uspokojování rozvojových potřeb jejich personálu,“* (Armstrong, 1999, s. 512).

Kultura organizace je jedním ze sedmi stavebních prvků úspěšných organizací podle konceptu 7S Peterse a Watermana. V případě změny strategie je nutné přemýšlet i na dopady do sfér podniku a velkou roli v tomto případě hraje kultura. Pokud má připravovaná změna velký vliv na lidi v organizaci a je značně neslučitelná se stávající kulturou, je nutné kromě strategie změnit i firemní kulturu (Tureckiová, 2009).

Pro detailnější představu o kultuře organizace přidávám definici Tureckiové (2009, s. 74): *„Východiskem zkoumání a základní složkou kultury organizace jsou ... představy o tom, co je správné a potřebné z hlediska fungování organizace, zajištění její efektivity a naplňování účelu její existence.“*

Hlavním stavebním kamenem je hodnotově-normativní systém, který se uplatňuje ve společnosti. Faktory, které ji ovlivňují z vnějšku, jsou socio-ekonomické faktory, historicko-kulturní kontext, politické, technologické i environmentální okolnosti. Za hlavní vnitřně působící faktor můžeme považovat kombinaci jednotlivých osobností (jejich vlastnosti, motivy, schopnosti...) v rámci určitých skupin v organizaci. Vyjádřením hodnotově normativního systému jsou již zmiňované představy o chování a jednání členů organizace. Tyto představy bývají vtěleny do podoby tzv. sdílených hodnot. Sdílené hodnoty jsou souborem vyjádření, která mají vymezit základní, pozitivně oceňované kategorie chování jak k prvkům vnitřního prostředí organizace, tak k vnějšímu okolí. Během procesu orientace a adaptace často přichází střet individuálních, skupinových a organizačních hodnot. Je to přirozená a očekávatelná reakce na různé požadavky a očekávání jednotlivých stran. Konkrétní podoba sociálních norem chování vyplývá z představ a hodnot kultury organizace a

bývá často kodifikována například v manuálech (kodexech) pracovního chování. Část norem (doporučované, tradované chování) se zachovává pouze v ústní podobě spíše jako zvyk než faktická norma. U této skupiny norem je velmi důležitá forma předávání. Tou může být jak komunikace, tak osobní příklad u vedoucích pracovníků i uplatňovaný styl vedení. Kultura je pro vnějšího pozorovatele obtížně zachytitelná a nejzřetelnější vrstvu navenek tvoří materiální i nemateriální symboly a artefakty (Tureckiová, 2009). Těmi jsou například používaný jazyk, vybavení budov či podnikové rituály.

Schein (1992, podle Bělohlávek, 1996, s. 108) rozumí organizační kulturou: „*Soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům.*“ V této poslední definici je obsažen vzájemný vztah vzdělávání a kultury organizace.

Organizace jsou sociálními útvary. Organizační kultura se tak týká kolektivních postojů zaměstnanců k práci, nadřízeným, firemním cílům, pravidlům a postupům. Postoje jsou naučeny a ovlivňovány získanými zkušenostmi v organizaci, pokud je chceme prostřednictvím vzdělávání a rozvoje měnit, musíme je napřed poznat. Belcourt a Wright rozlišují prvky organizační kultury na zjevné (komunikace, rozhodování) a na abstraktní, které jsou verbalizovány pomocí vysvětlení (což je zdůvodnění chování), příběhů (tj. legendy, podobenství v moderní společnosti) a metafor jako verbální rekonstrukce určité skutečnosti (Belcourt, Wright, 1998).

Organizační kultuře se učíme vždy, když vstoupíme do nové organizace nebo po změně organizační kultury. Děje se tak automaticky a často nevědomě, a to zapojením do chodu společnosti - prostřednictvím komunikace s ostatními, způsobu oblékání a chování v organizaci. Nový člen díky ostatním zjišťuje, jaké chování je a není akceptovatelné. Rychlost osvojení si kulturních zvyklostí organizace závisí na motivaci pracovníka, schopnosti vnímat jako určitý příklad chování to, co dělají spolupracovníci. Nebezpečím tohoto způsobu osvojování je naučení se i špatným návykům nebo nesprávné vnímání určité situace a následného chování (Foot, Hook, 2002).

Při popisu vztahu organizační kultury a vzdělávání (rozvoje) nelze nezmínit typologii Deala a Kennedyho. Jejich typologie spočívá v rozdělení organizací podle vnějších vlivů působících na organizaci (rychlosti zpětné vazby trhu a míry konkurence), které určují charakter vnitřního prostředí. Můžeme tak rozlišit čtyři druhy kultury organizace: kultura „ostrých hochů“, kultura „přátelských experimentů“, kultura „jízdy na jistotu“ a kultura „postupu“ (viz tabulka 1).

**Tabulka 1 Typologie firemní kultury podle Deala a Kennedyho <sup>6</sup>**

		Rizikovitost předmětu podnikání, míra konkurence	
		velká	malá
Rychlost zpětné vazby trhu	velká	kultura „ostrých hochů“	kultura „přátelských experimentů“
	malá	kultura „jízdy na jistotu“	kultura „postupu“

**Zdroj: Hroník, 2007, s. 16.**

Hroník k těmto typům kultury přiřazuje určité strategie přístupu ke vzdělání, které rozlišuje ve třech osách. V první ose můžeme nalézt strategii organizačního rozvoje (soustředění na rozvoj organizace) a její opak - strategii rozvoje jednotlivců (soustředění na rozvoj jednotlivců). V druhé ose nacházíme integrační přístup (bezbariérový přístup ke vzdělání) a diferenciací přístup - rozdělování lidí pro vzdělávání podle určitých kritérií se zaměřením na dosažení minimální hranice standardů znalostí, tzv. „strategie minimální laťky“ nebo podporou těch nejlepších pracovníků, aby dosahovali ještě větších úspěchů, tzv. „strategie maximální laťky“. Poslední osu představují strategie velkého skoku (velká změna v krátkém čase) a strategii plynulého zlepšování. Při aplikaci těchto os na uvedenou typologii kultury vyplývají nejvhodnější strategie vzdělávání a rozvoje pro konkrétní kultury. V případě kultury „ostrých hochů“ se uplatňuje hlavně vzdělávací strategie diferenciaci s maximální laťkou, v kultuře „přátelských experimentů“ – organizační učení diferenciací i bezbariérové strategie. Kultura „jízdy na jistotu“ se vyznačuje

---

<sup>6</sup> Upraveno AT.

uplatňováním organizačního i individuálního rozvoje a v posledním typu kultury (tj. kultura „postupu“) je kladen důraz na diferencující přístup za využití certifikovaných programů (Hroník, 2007).

Provázanost kultury organizace se vzděláváním a rozvojem pracovníků se projevuje v poskytnutých podmínkách a příznivé atmosféře pro vzdělávání a rozvoj. Šimberová (2009, s. 20) píše: *„charakteristiky učebního prostředí jsou vlastně složkami organizační kultury, ... tj. styl řízení (role manažera), hodnoty (týmová práce, podpora rozvoje apod.) a normy.“*

Organizační kultura má vliv na vzdělávání a vzdělávání může zkvalitňovat organizační kulturu prostřednictvím zlepšování pracovního výkonu a klimatu v organizaci.

## 1.5 Cyklus vzdělávání

Mluvíme-li o systematickém vzdělávání, pak se vzdělávací aktivity opakují v cyklech, které na sebe navazují. Cyklus vzdělávání se obvykle sestává ze čtyř částí:

- analýza vzdělávacích potřeb,
- příprava vzdělávací akce,
- realizace vzdělávání,
- vyhodnocení vzdělávání.

Hroník (2007, s. 133) tyto fáze nazývá: „*identifikace mezery, potřeb a možností, design vzdělávací aktivity, realizace vzdělávací aktivity a zpětná vazba.*“ Nicméně obsahově si členění v odborné literatuře (často i v praxi) odpovídá, liší se pouze pojmenování jednotlivých fází.

### 1.5.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Tato fáze je důležitá z důvodů co nejpřesnějšího vymezení vzdělávacích a rozvojových potřeb. Pokud totiž nejsou vymezeny správně, veškeré další fáze ztrácejí na účinnosti. Při analýze bychom neměli opomenout osobnosti jednotlivých pracovníků a prostředí organizace, neboť významně ovlivňují proces vzdělávání. Kromě hlavního důvodu – zájmů ze strany organizace na zlepšení výkonu se promítají i změny v právní odpovědnosti podniku i přebírání společenské odpovědnosti (např. oblast trhu práce či ekologická odpovědnost).

Úkolem analýzy je určit a následně zdůvodnit rozdíly mezi výkonem, jaký je v současnosti, a výkonem, jaký by ideálně měl být. Informace analytik získává od všech zainteresovaných pracovníků, kteří budou procesem vzdělávání ovlivněni – manažeři, klíčoví a řadoví pracovníci. Je žádoucí zainteresovat a přesvědčit o spolupráci na tomto procesu všechny pracovníky organizace, kterých se změny budou týkat. Zájem, podporu a účast by mělo projevovat i vrcholové vedení, které od této procedury očekává lepší dosahování cílů organizace. Na úspěchu této fáze mají značný podíl spolupráce, komunikace a vzájemná důvěra (Belcourt, Wright, 1998).



Belcourt a Wright (1998) představují diagnostický proces analýzy potřeb složený ze subanalýz tří prvků. První subanalýzou je analýza organizace, která zjišťuje firemní strategii, stav vnějšího prostředí (legislativa, společenská odpovědnost, konkurence), alokaci zdrojů (odchylky od standardů vyvolávají potřebu analýzy a rozhodnutí, zda vzdělávání může zlepšit nastalou situaci, díky spojení vzdělávacích plánů s personálním plánováním může organizace lépe zabezpečit dosahování cílů organizace) a kulturu organizace. Analýza pracovního místa identifikuje cíle práce a rezervy v jejich dosahování. Užitečným zdrojem informací je také popis pracovního místa s kvalifikačním, případně kompetenčním profilem. Poté následuje ohodnocení důležitosti a četnosti konání určitého úkolu, a to jak analytikem, tak samotnými pracovníky. Konečnou fází analýzy pracovního místa je interpretace získaných informací, zpětná vazba a diskuse o možnostech řešení nedostatků pro pracovníky. Třetí subanalýzou je personální analýza, která zahrnuje definici požadovaného výkonu, identifikaci mezer mezi požadovaným a skutečným výkonem, určení překážek lepšího výkonu a návrh řešení. Vzdělávání je řešením, pokud se nedostatky týkají znalostí či dovedností. Vzdělávání bude těžko řešit například nesprávně definované cíle, nepřesně vymezené úkoly či překrývající se činnosti a zodpovědnosti. Všechny informace z diagnostického procesu mohou sloužit jako výchozí data pro přípravu a konečný návrh programu vzdělávání.

### **1.5.2 Příprava vzdělávací akce**

Tuto fázi není úplně jednoduché striktně oddělit od předchozí analýzy vzdělávacích potřeb, neboť se prolínají – již v identifikaci potřeb vznikají určité návrhy a plány vzdělávacích akcí. Ty jsou v průběhu druhé fáze dále rozvíjeny a doplňovány informacemi z dílčích rozhovorů s vrcholovým vedením, vedoucími a pracovníky, jichž se vzdělávací akce budou týkat. Nakonec jsou tyto téměř konečné návrhy personálního oddělení konzultovány a schvalovány vrcholovým vedením a vedoucími pracovníky. Vzniká tak konečná podoba rozpočtu a programu vzdělávacích akcí. Výsledkem je i specifikace předmětů vzdělávání, počet a kategorie pracovníků, kteří budou do vzdělávacího programu zařazeni, nemělo by být opomenuto ani vymezení uplatněných metod a prostředků vzdělávání, jakož i časový plán vzdělávání (Koubek, 2009). Doplnila bych do této fáze ještě proces dohody o vzdělávání (rozvoji) s účastníky, a to

v písemné podobě s určitými závazky vůči organizaci (komplexní rozvojové plány), nebo jen v ústní podobě – uvědomění si morální odpovědnosti za vzdělávání jak ze strany organizace, tak i pracovníka.

Koubek tuto fázi uzavírá výčtem základních otázek, na něž by výsledek této fáze – plán vzdělávání měl odpovědět. Jsou jimi:

- Jaké vzdělávání (obsah) má být zabezpečeno?
- Komu je vzdělávání určeno?
- Jakým způsobem se bude vzdělávání odehrávat?
- Kým bude vzdělávání realizováno?
- Kdy a kde se bude vzdělávání odehrávat?
- Za jakou cenu, s jakými náklady?
- Jak se budou vyhodnocovat výsledky a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (Koubek, 2009, s. 265)

Dle mého názoru je v této fázi ještě nezbytné alespoň nastínit oblast metod podnikového vzdělávání. U Palána (2002) můžeme najít dělení podnikového vzdělávání na interní a externí. Interní se dále člení na vzdělávání v rámci pracovního procesu a mimo pracovní proces. Externí pak zahrnuje školní výuku a výuku ve specializovaných vzdělávacích zařízeních. Naproti tomu Koubek dělí metody vzdělávání jiným způsobem, a to na dvě základní velké skupiny:

- metody používané na pracovišti při výkonu práce („on the job“)
  - např.: instruktáž, koučink, mentoring, pověření úkolem, pracovní porady...
- metody používané mimo pracoviště („off the job“)
  - např.: přednáška, seminář, demonstrování (názorné vyučování), případová studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí (manažerské hry), outdoorové programy, e-learning... (Koubek, 2009).

Metody mimo pracoviště se využívají především pro manažery, vedoucí a specialisty. Avšak s rostoucím důrazem na praktickou stránku vzdělávání přibývají ve vzdělávacích programech pro tuto skupinu pracovníků metody „on the job“. Pro skupinu dělnických profesí se využívají hlavně metody vzdělávání na pracovišti (Koubek, 2009). Řadoví pracovníci jsou vzděláváni oběma skupinami metod v závislosti na předmětu vzdělávání.

Mužík člení didaktické metody podle vztahu k praxi – metody teoretické, teoreticko-praktické a praktické (1998). V teoretických metodách se účastníci vzdělávají prostřednictvím verbálního projevu lektora (přednáška), který je někdy doplněn prostorem pro aktivitu účastníka (seminář, cvičení). Tyto metody sahají svým vznikem a používáním již hluboko do historie, avšak jsou vytlačovány z důvodu rozšiřování vzdělávání i mimo prostor přednáškové místnosti a také z důvodu jejich menší interaktivity. Teoreticko-praktické metody se sestávají z diskusí, přibližování teorie praxi – vedou účastníka k přímému jednání, řešení a existuje zde zpětná vazba. Praktické metody se odehrávají přímo v podnicích či vzdělávacích firmách. Jejich předpokladem je vzdělanostní a znalostní základna lektora, za využití vědomostí a zkušeností účastníků. Probíhají v podnicích, vzdělávacích firmách či střediscích. Autor mezi ně řadí například instruktáž, koučink, asistování, rotaci práce (Mužík, 2005).

*„Neexistuje ‚jediná správná‘ nebo univerzální metoda. Určité metody se používají pro předávání či osvojování vědomostí a znalostí, jiné při zvládnutí dovedností a rozvoji schopností, jiné při ovlivňování postojů, hodnotové orientace,“* (Mužík, 2005, s. 115). Vždy je třeba brát v úvahu co nejvíce kontextů vzdělávání (od osobnosti pracovníka, přes kulturu organizace, po vhodnost metody vzhledem k obsahu vzdělávání), abychom dosáhli co největšího úspěchu a efektivity vzdělávacích aktivit.

### **1.5.3 Realizace vzdělávací akce**

Do této fáze spadá zajištění účasti vybraných pracovníků (zasláním pozvánky na vzdělávací akci a jejím následným potvrzením), výběr a zajištění lektora kurzu, zajištění místa konání kurzu, dopravy, případně ubytování účastníků, dodání potřebných pomůcek a další činnosti ohledně organizace vlastní vzdělávací akce.

Hroník (2007) do této fáze řadí přípravu (lektora, účastníků i organizačního zajištění), vlastní realizaci a transfer. Pod posledně jmenovaným pojmem chápu přenos a uchování poznatků a zkušeností z kurzů. Transfer je důležitý především v prostředí učící se organizace, kde z proběhlého kurzu mohou čerpat i ostatní pracovníci. Účastník nejlépe uchová výsledky vzdělávání tím, že je bude opakovat – vyzkouší jejich přenos do praxe, uspořádá přednášku či workshop pro ostatní kolegy apod. Pro transfer lze využít také databanky know-how (elektronické zachycení informací z kurzu, uložení v rámci virtuálního prostoru organizace a zpřístupnění všem pracovníkům), fotodokumentace a dalších záznamů z kurzů (Hroník, 2007).

#### 1.5.4 Vyhodnocení vzdělávání

Nejčastější aktivitou v této fázi je vyplnění hodnotících dotazníků účastníky kurzu a jejich zpracování personálním oddělením. Výsledná zjištění by se měla promítnout do dalšího plánování vzdělávacích aktivit. Tato aktivita ale nestačí, pokud chce podnik znát skutečné přínosy vzdělávání. Hroník (2007, s. 177) konstatuje, že: *„Většina (asi 70 %) rozvojových programů v oblasti ‚měkkých‘ dovedností realizovaných v rámci Evropské unie nemá v sobě zabudováno měření efektu. Pro srovnání v USA je to méně než 30 %.“*

Jeden z problémů vyhodnocování je ten, že vzdělávání působí s velkým zpožděním. Při takovém zpoždění není možné zcela oddělit podíl všech možných vlivů. Hroník (2007) uvádí, že pro vyhodnocení personalisty je postačující vědět, že výkonnost jednotlivce, skupiny, oddělení, firmy roste i po odečtení dalších vlivů, které ji mohou ovlivňovat.

Dalším problémem je obtížná kvantifikovatelnost kvalitativních charakteristik, jakými jsou kvalifikace a vzdělávání. Nabízejí se porovnávací testy. Mají však některé obtíže: nutnost mít dva rovnocenné testy (vstupní a výstupní). Bohužel se do jejich výsledků může promítnout momentální psychické a fyzické rozpoložení testovaného, stejně tak okolnosti, za kterých testování probíhá, náhoda a další vlivy, které mohou ovlivnit výsledky (Koubek, 2009).

Řada autorů (Hroník, 2008, Koubek, 2009 a další) se shoduje nad hodnocením dílčích aspektů vzdělávání, které se jeví přínosnější a kvalitnější. Podle Koubka (2009, s. 276) můžeme hodnotit:

- adekvátnost použitých nástrojů (metod, technického vybavení, obsahové stránky),
- odezvu, postoje a názory účastníků (zde hrozí značné subjektivní zkreslení účastníky),
- míru osvojení rozvíjených znalostí či dovedností (většinou formou již zmiňovaných testů)
- míru uplatňování získaných poznatků a dovedností v praxi (jak se změnilo jejich pracovní chování, zde hrozí zkreslení v podobě již zmiňovaného zpoždění efektů vzdělávání).

Hroník (2007, s. 178) se kloní k modelu hodnocení výsledků vzdělávání v pěti úrovních (oblastech):

- úroveň reakcí (formou dotazníků spokojenosti),
- úroveň učení (testování znalostí),
- úroveň chování (zhodnocení dovedností),
- úroveň výsledků (měření dopadů do reálné výkonnosti),
- úroveň postojů.

Metody vyhodnocování je možné dále dělit z hlediska časového horizontu – v krátkodobém horizontu (během nebo po ukončení vzdělávání – do jednoho měsíce) a dlouhodobém (nejčastěji tři až šest měsíců). Dalším kritériem může být subjektivnost (když hodnotí samotní účastníci) či objektivnost hodnocení (za objektivní je považováno hodnocení ostatními lidmi, např. kolegy či nadřízenými). Za konkrétní příklad metod vyhodnocování mohou posloužit například anketa spokojenosti, autofeedback, rozvojový plán, 360° zpětná vazba, hodnocení nadřízeným, benchmarking, metoda Balance Scorecard, vstupní a výstupní test, assessment centre a další (Hroník, 2007).

Velmi diskutovanou metodou je měření návratnosti investic do vzdělávání. Hroník (2007) předkládá jednoduchý způsob měření návratnosti investic. Efektivní motivační systém předpokládá skloubení dvou částečně protichůdných sil – zvyšování konkurenceschopnosti pracovníka na trhu práce a zvýšení stability pracovníka v organizaci. Investice do vzdělávání by se měla promítnout ve zvýšení variabilní složky mzdy vzdělávaného (lze porovnávat s ostatními členy kurzu, dalšími skupinami), a to za předpokladu fungujícího systému odměňování odrážející výkon a používání projektového řízení. Zkreslení mohou zapříčinit například špatně zvolené kurzy. Druhou proměnnou v tomto modelu je míra fluktuace. Efektivní vzdělávání by mělo zvyšovat jak možnost uplatnění pracovníka, tak jeho stabilitu – motivace k práci v zájmu firmy, která mu vzdělávání umožnila. Míru fluktuace v organizaci neovlivňuje jen vzdělávání, ale: „... výchovu kvalifikovaných lidí pro konkurenci je třeba hodnotit jako neúčelně vynaložené prostředky,“ (Hroník, 2007, s. 191).

Dalším kvantitativním nástrojem vyhodnocování – multivariantní analýze a metodám hodnocení investic (např. metoda rentability, metoda čisté současné hodnoty investic) se věnují Vodák a Kucharčíková (2007).

Ohledně měření kvantitativními metodami mám jisté pochybnosti. Některé výsledky se podle mne nemusí nutně projevit v ukazatelích výkonnosti, nebo se mohou objevit s velmi velkým zpožděním. Rovněž pouze příležitostné využití metody návratnosti investic a jen u velkých speciálních programů dokládá studie Bersin & Associates, která se zabývala zkoumáním 350 organizací, resp. jejich školicími programy. Nejlepší praxí se v tomto ohledu jeví čtvrtletní porovnání ukazatelů účinnosti, využití a spokojenosti prostřednictvím benchmarkingu (Bersin, 2006).

Téma vyhodnocování výsledků stále zůstává otevřené pro další rozborů a úpravy již vzniklých metod, stejně tak pro návrhy nových přesnějších a validnějších metod.

Nutno ještě podotknout, že by zde, stejně jako v jiných činnostech, neměla chybět zpětná vazba - pro účastníky, lektora, vedoucí pracovníky i vrcholové vedení.

## **1.6 Učící se organizace**

Wilhelm učící se organizaci popisuje jako organizaci, která se spolu se svými pracovníky učí ze všeho, co udělá (resp. udělají), nebo co se jí (jim) stane. Uplatňuje své zkušenosti, učí se ze svých úspěchů i proher, oceňuje dlouhodobé učení a vysoce se v ní upřednostňuje otevřená komunikace s rozšířením informace mezi všechny pracovníky (Wilhelm, 2006). Aby tuto koncepci bylo možné aplikovat v praxi musí organizace splňovat určitá kritéria.

Prvním předpokladem pro vznik učící se organizace je vrcholový pracovník věřící v hodnotu neustálého a plynulého učení, který tuto víru rozšíří mezi další pracovníky. Další vedoucí pracovníci pak společně s ním musí jasně přednést hodnotu obsaženou v učení dalším skupinám ve společnosti nejen slovy, ale především vlastním příkladem dlouhodobého učení a zlepšování – např. hovořit o tom, co se naučili mimo organizaci, pracovat na překonávání odporu k učení, který se může objevit atd. (Wilhelm, 2006, s. 40). Důležité je neustat v potřebě zdokonalování, ochotě k učení a vnímání situací, které okolo nás neustále probíhají a ze kterých se také můžeme učit.

Další díl mozaiky učící se organizace byl již zmíněn, je jím otevřená a široce rozprostřená komunikace v rámci organizace. Během komunikace dochází k vědomému i nevědomému učení, a to zpětně podporuje učící se organizaci, která se učí prostřednictvím svých pracovníků.

Podpora a otevřený přístup k učení je dána též nedirektivním stylem řízení, tedy spíše vedením lidí, což zahrnuje skutečnou podporu od vedoucích pracovníků a větší míru autonomie na pracovišti. Hojně se uplatňují metody koučování a mentoringu a podpora vztahů mezi kolegy. Pokud klademe na pracovníky takovéto nároky, je nutné novým nárokům přizpůsobit i systém odměňování a propojit ho s hodnocením výkonu. Aby tento koncept mohl fungovat, je nezbytnou podmínkou vysvětlit nově uplatňované metody pracovníků, získat pracovníky pro tuto misi a dbát na to, aby tyto postupy byly v co největší míře uplatňovány a opakovány, čímž se pracovníkům stanou přirozenými a bude se tak moci naplno projevit jejich účinek (Belcourt, Wright, 1998).

Evans a kolektiv (2006, podle Šimberová, 2009) identifikovali znaky prostředí nebo pracovní situace, které napomáhají nebo naopak zabraňují učení v organizaci. Tyto poznatky pak shrnují do konceptu expanzivního a restriktivního přístupu k učení, kdy expanzivní přístup zvyšuje kvantitu a rozsah příležitostí k zúčastnění se na řešení problému a učení, vzniká zde synergie osobního a organizačního rozvoje. Restriktivní přístup se vyznačuje pokládáním technických dovedností za samozřejmost, rozvíjení a oceňování jsou pouze klíčoví pracovníci, role jsou vysoce specializované, manažer působí spíše jako kontrolor, přístup k inovacím je shora dolů, lze vysledovat nedostatečnou mobilitu na pracovišti a existuje pouze slabý vnitřní trh práce. Naproti tomu v expanzivním prostředí nacházíme ocenění a podporu týmové práce, jakož i technických dovedností, rozvíjení a oceňování jsou všichni pracovníci, manažer působí spíše jako facilitátor, pracovníkům se nabízejí příležitosti učit se novou prací, k inovacím se přistupuje zdola nahoru a vnitřní pracovní trh je silný. Charakteristika expanzivního přístupu se z velké části shoduje s vlastnostmi učící se organizace.

Belcourt a Wright (1998) uvádějí znaky žádoucího chování. Některé z nich jsou například tyto: kladení otázek, předkládání nápadů, přezkoušení alternativ, experimentování, otevřenost, využívání chyb k učení, reflexe a hodnocení, komunikace, převzetí zodpovědnosti za vlastní učení a rozvoj pracovníkem a přiznání nedostatků a omylů.

Následují příklady některých skutečně učících se organizací (globálně působících), které předkládá Wilhelm (2006):

General Electric - jejich vzdělávací centrum školí a vzdělává manažery a další vedoucí pracovníky, kteří se vracejí a učí další vzdělávající se prostřednictvím rozebírání kritických okamžiků v jejich kariéře.

Společnost Johnson & Johnson stále vylepšuje produkty a uvádí na trh nové vždy se zaměřením na zákazníka.

Apple vnímá a velmi dobře dokáže vystihnout skryté potřeby trhu uvedením naprosto vhodně navržených výrobků, které tyto potřeby uspokojí.



Cisco Systems budující širokou základnu instalovaných produktů za povzbuzování a oceňování kreativního myšlení, což jim umožňuje odolat konkurenci i jejich napodobitelům.

Společnost Disney stavící na několika neměnných základních hodnotách (rodinná zábava, vysoká kvalita a etické, avšak vysoce cílevědomé obchodování). Disneyho nekončící hledání nových forem zábavy, jakož i hledání a zaměstnávání vysoce talentovaných a kreativních pracovníků je důvodem stálého převyšování konkurence.

Toyota se svou štíhlou výrobou a trvalým zlepšováním v podobě malých, avšak nikdy nekončících zlepšování produktů a procesů.

## **1.7 Důvody a přínosy vzdělávání**

Vzdělávání, resp. rozvoj, má v dnešní době nejen za úkol zlepšovat míru znalostí a dovedností, ale též formovat osobnost člověka, v důsledku má tak vliv na jeho chování. Výsledný efekt by měl být přínosný pro obě strany – vzdělávání a osobní rozvoj například zvedá cenu člověka na trhu práce, naopak organizace tím vyjadřuje, že má zájem se podílet na rozvoji svých pracovníků.

Vzdělávání by mělo vycházet z potřeb organizace a společenské odpovědnosti organizace. Nemělo by být pouhým „vzděláváním pro vzdělávání“ či způsobem, jak snížit daňové zatížení organizace. Důvody pro vzdělávání lze tedy dle mého mínění rozdělit na dvě skupiny podle přínosů aktérům v organizaci – pracovníkům a organizaci samotné. Pracovníkům může přinést možnost seberealizace a sebeaktualizace, lepší adaptabilitu na nastalé změny, což může zvýšit spokojenost s prací a zlepšit postavení pracovníka na vnitřním i vnějším trhu práce, jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly. Organizace (zaměstnavatel) investuje prostředky do rozvoje pracovníků, neboť si uvědomuje, že lidé jsou v dnešní době klíčovým zdrojem pro úspěch organizace. Z důvodů globalizace a internacionalizace podnikatelského prostředí musí organizace pružně reagovat na proměnlivost prostředí, hospodářských aktivit i nové požadavky zákazníků (důraz na nové a vysoce kvalitní výrobky a služby). Aby toho dosáhla musí odstranit problémy v oblasti výkonnosti (či „jen“ zvýšit výkonnost) a též zkvalitňovat a zrychlovat vnitřní procesy prostřednictvím vysoce kvalifikovaných a kompetentních pracovníků, kteří se dokážou adaptovat a rychle reagovat na změny v organizaci (ať již z důvodů nových poznatků, technologií, postupů či uspořádání organizace). Jak již bylo v mé práci mnohokrát zmíněno, vzdělávání a rozvoj je i prostředkem jak zatraktivnit organizaci v očích uchazečů o práci, tento proces je totiž mnohými pracovníky vnímán jako určitý benefit. Tím, že organizace vyjadřuje zájem na rozvoji svých pracovníků, může přilákat kvalitnější uchazeče o práci. Vzdělávání je i nástrojem následné stabilizace pracovníků pro obsazované pozice.

Odborníci vidí značné množství přínosů vzdělávacích a rozvojových aktivit, například Mužík (2008) poukazuje na pozitivní ovlivnění motivace pracovníků, větší spokojenost se zaměstnavatelem a rovněž konstatuje, že: „*Celá edukační oblast navíc kultivuje lidský kapitál a zvyšuje potenciál pracovníka na trhu práce,*“ (Mužík, 2008, s. 89).

Armstrong vidí v efektivním vzdělávání tyto výhody:

- snížení nákladů na osvojení znalostí, dovedností a schopností,
- zvýšení rychlosti práce a výkonnosti, především objemem a kvalitou produkce na všech úrovních organizace (jedinec, skupina i organizace jako celek),
- větší flexibilita v rámci pracovních pozic (širší či víceoborová kvalifikace),
- zvýšení atraktivity organizace na trhu práce (příležitost ke vzdělávání a rozvoji, pracovníci tak mohou dosáhnout většího uspokojení z práce, stejně tak je pro ně motivující vyšší finanční ohodnocení a možnost postupu na vyšší pozici),
- zvýšení oddanosti a angažovanosti pracovníků prostřednictvím sbližování postojů, poslání a cílů pracovníka a organizace,
- lepší přijetí změn v organizaci – možnost porozumět příčinám změny, usnadnit tak její pochopení a přijetí díky získaným znalostem a dovednostem ze vzdělávacích (rozvojových) aktivit,
- poskytnutí lepší péče a kvalitnějších služeb pro zákazníky (Armstrong, 1999).

Vodák a Kucharčíková (2007) považují za hlavní důvod, proč tyto aktivity realizovat, užitek ve formě zvýšení výkonnosti pracovníků. Prostřednictvím racionalizace výrobních procesů, automatizace administrativních procedur, zvyšování kvality produktů a větší bezpečnosti může organizace dosáhnout celkového zvýšení výkonnosti. Vzdělávání přispívá ke snížení fluktuace, jakož i ke zvýšení atraktivity na trhu práce a pozitivní reakce pracovníků. Rozvojové aktivity napomáhají zlepšit schopnosti a rozvinout potenciál lidí, kteří se tak mohou stát adaptabilnějšími, flexibilnějšími a zvyšovat svůj výkon nejen na úrovni jednotlivce, ale i týmu. Díky nabytým znalostem a dovednostem jsou pracovníci schopni lépe využít zařízení a systémů, mohou se detailněji seznámit s používanými technologiemi a využívat všech

jejich možností a funkcí. Závěrečnou tečkou v důsledku těchto pozitivních změn je již zmiňované zvýšení spokojenosti zákazníků (např. jestliže zákazník neshledá nedostatky při jednání se zaměstnanci, snižuje se riziko, že zákazník kvůli nedostatkům přejde ke konkurenci). Mezi další možné ukazatele vlivu vzdělávání na práci tito autoři řadí zvýšení pracovní morálky, pokles počtu stížností, kratší vnitropodnikové procesy i menší čas potřebný na zavádění nových technologií, jakož i potřebu menšího počtu externích konzultantů a některé další důvody (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Lze najít i jiné přínosy systematického vzdělávání. Mezi ně můžeme zařadit nižší průměrné náklady na jednoho pracovníka, předvídání, případně snížení ztrát v době vzdělávání pracovníka prostřednictvím organizačních opatření, lepší možnosti rozvoje pracovníka, neboť se v dalším cyklu navazuje na znalosti a dovednosti osvojené v předchozím cyklu, možnost realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu. Vzdělávání též zvyšuje sociální jistoty pracovníků a přispívá ke zkvalitňování sociálních vazeb v pracovních i mezilidských vztazích (Koubek, 2009).

Jak již nastínila podkapitola učící se organizace – rozvoj pracovníků je v dnešní době konkurenční výhoda celé řady organizací, podniků i firem. Čím dříve si organizace tento přístup osvojí, tím dříve se může stát výkonnější a úspěšnější na trhu.

## **2   Vzdělávání ve vybraném výrobním podniku**

V první podkapitole popíši podnik z historického hlediska a představím oblasti průmyslu, kterým se věnuje, dále bude nastíněna současná orientace podniku, neboť je dle mého názoru potřebná jako základ pro pochopení kontextu, v němž daný podnik realizuje vzdělávací aktivity. Druhá podkapitola této části se věnuje organizační struktuře podniku, která je důležitá pro ujasnění postupu procesu vzdělávání zajišťovaného napříč celou organizací jednotlivými vedoucími a personálním útvarem. Třetí podkapitola se věnuje podrobněji personálnímu oddělení, které v tomto případě zodpovídá za zabezpečování vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Ve čtvrté podkapitole je nastíněn celý systém vzdělávání, v dalších částech čtvrté podkapitoly pak lze nalézt více o jednotlivých oblastech vzdělávání podle členění personálního útvaru podniku. Tento průmyslový podnik zasáhla v letech 2008 až 2009 ekonomická krize stejně jako jiné výrobní podniky, pátá podkapitola tak podkryje konkrétní podnikové řešení nastalé situace v letech 2008 až 2010. V šesté podkapitole bude naznačen možný budoucí vývoj a doporučení k personální činnosti vzdělávání a rozvoje pracovníků v podniku.

## **2.1 Historie podniku**

Historie dnešního podniku Motor Jikov se odvíjí od továrny na stroje a slévárny Julia Škrlandta založené v roce 1887, ze které se později stala První jihočeská továrna na stroje, Julius Škrlandt. V roce 1899 koupila prostory dřívější bednářny v Kněžských Dvorech (zde sídlí i současná společnost). V roce 1900 se stal spolumajitelem Ing. Emanuel Kubrich, díky němu byl název změněn roku 1911 na „UNION, první jihočeská továrna na stroje a stavby mlýnů – Ing. Kubrich a spol. Roku 1918 se přeměnila na akciovou společnost Union akciová strojírna a slévárna České Budějovice, Kněžské Dvory, č. 21. Vyráběly a opravovaly se zde mlýnské, hospodářské stroje a zařízení, dále součástky, odlitky i vodní turbíny. Po první světové válce ztratil Union určitá odbytiště na bývalém území Rakouska-Uherska, k tomu vedení muselo řešit stávku zaměstnanců trvající tři týdny do doby než byla uzavřena kolektivní smlouva. Během první republiky se výroba rozšířila o výrobu strojů pro pivovary, lihovary a cukrovary. Union vyvážel své zboží do více než deset zemí v Evropě i mimo ni. V roce 1937 založili zaměstnanci Unionu na výroční členské schůzi dělnictva Podpůrný fond dělnictva firmy Union, akciová strojírna, České Budějovice (Binder, Schinko, 2009).

Během německé okupace a druhé světové války vyráběl podnik ze dvou třetin pro válečné potřeby německého vojska. Po válce, roku 1945, se program výroby vrátil k plánům před okupací a podnik opět začal své výrobky exportovat do různých zemí po světě (Binder, Schinko, 2009).

UNION, akciová společnost, byla znárodněna vyhláškou ministerstva průmyslu dne 27.6. 1948, jejím správcem se stala firma PAL, spojené závody pomocného automobilového a leteckého průmyslu, se sídlem v Českých Budějovicích. V tomtéž roce byla ukončena výroba mlýnských strojů a zařízení. O rok později je zrušena společnost PAL a společnost UNION se stává základem samostatného národního podniku, od roku 1949 s názvem MOTOR – UNION, spojené továrny spalovacích motorů, národní podnik, se sídlem v Českých Budějovicích, (Binder, Schinko, 2009).

Továrna Elektrokeram byla znárodněna v roce 1948 a o rok později začleněna do n.p. MOTOR UNION. Tentýž rok byl vyhláškou ministerstva průmyslu organizačně

přičleněn Jikov Velešín (nejprve vyráběl hlavně nábytkové kování, později karburátory), dále firma Karel Matouš (opravářská dílna kancelářských strojů, později vyráběla vlastní psací stroje), firma SEKOV (Severočeský kovoprůmysl z Vísky u Frýdlantu – zachovalá funkční hala o rozloze 3500 m<sup>2</sup> byla rozebrána a převezena, jako i další použitelné zařízení, do Českých Budějovic) a též byla začleněna vyhláškou ministerstva „Českobudějovická strojírna“. Dále je v interních materiálech uvedeno, že roku 1949 patřily pod MOTOR – UNION i společnosti Slávia, továrna na spalovací motory v Napajedlech, Lorenc, továrna na výrobu karburátorů v Kroměříži a závod STRÁNSKÝ, továrna na speciální hračky a kovové zboží. V roce 1954 je podnik přejmenován na MOTOR, n. p., o rok později se začaly vyrábět karburátory se značkou JIKOV. V roce 1964 se do majetku národního podniku Motor dostala Šroubárna (původně Továrna na železné a kovové zboží, akciová společnost v Českých Budějovicích, založená roku 1908). V 60. letech společnost převzala hokejový oddíl Českých Budějovic, který byl v kritické situaci. Od té doby se jméno společnosti objevuje na dresu českobudějovických hokejistů (Binder, Schinko, 2009).

Roku 1989 nese podnik podobu státního podniku – MOTOR JIKOV<sup>7</sup>, s. p. Klíčovým odběratelem po řadu let byla Škoda Mladá Boleslav, avšak po roce 1990 začala ve své produkci přecházet z karburátorů na vstřikování paliva. Spolu s tímto problémem Motor ztrácí odbytiště v rozpadajícím se SSSR. Pro podnik se stává nutností přeorientovat výrobu, přivést silného investora, získat nové technologie, případně založit společný podnik se zahraničním partnerem a transformaci na akciovou společnost. Na konci roku 1990 se tak děje – státní podnik se mění na akciovou společnost (MOTOR JIKOV, a. s.) se stoprocentní státní účastí. O dva roky později MOTOR JIKOV, a. s. (dále jen MJ) zakládá společně se stuttgartským koncernem Bosch – společnost s ručením omezeným Robert Bosch, České Budějovice. O další dva roky později (1994) se majoritním vlastníkem stává společnost M.I.C.B., zůstává značka MOTOR JIKOV. Společnost M.I.C.B. vznikla v roce 1995 jako mateřská společnost skupiny podniků s převážně slévárenskou a strojírenskou výrobou. Společnost Motor Jikov později upustila od výroby ve Vodňanech, neboť tam byly

---

<sup>7</sup> Jméno Jikov vzniklo z názvu firmy Jihočeský kovoprůmysl, společnost s ručením omezeným.

značně komplikované vztahy s restituenty. Tamější výroba se přesunula do Českých Budějovic, Nových Hradů a Jindřichova Hradce. Restrukturalizována byla společnost během roku 1997 – vznikají samostatné akciové společnosti MJ Slévárna litiny, MJ Tlaková slévárna, MJ Fostron.

V roce 2004 vzniká MOTOR JIKOV Strojírenská, a. s. Mateřskou společností těmto subjektům se stává v srpnu roku 2005 MJ Group, a. s. Ta poskytuje svým dceřinným společnostem služby ekonomického, marketingového, investičního a personálního charakteru (Binder, Schinko, 2009).

V květnu 2010 se generální ředitel společnosti rozhodl sloučit Motor Jikov Slévárnu litiny a.s. s Motor Jikov Tlakovou slévárnou a.s. do jedné společnosti s názvem Motor Jikov Slévárna a.s. (Motor Jikov Group, 2011a)

Hlavními předměty činnosti jsou pro Motor Jikov Slévárna a.s. – výroba a prodej odlitků z tvárné a šedé litiny a výroba modelů pro vlastní potřebu, tlakové lití slitin zinku a hliníku pro výrobu karburátorů, spalovacích motorů a komponentů tlakovzdušných brzdových soustav. Motor Jikov Strojírenská a.s. zaměřuje podnikatelskou činnost do oblasti výroby a prodeje komponentů nastavitelných pedálových systémů automobilů, komponentů motorových golfových vozidel a obdobných užitkových vozidel, komponentů pro automatické pračky, komponentů vzduchových brzdových soustav, komponentů pro hydraulické a filtrační systémy, komponentů strojů textilních, tiskařských, dřevoobráběcích a obráběcích a dále do oblasti výroby pneumaticko hydraulického nýtovacího nářadí. Poslední dceřinná společnost, Motor Jikov Fostron a.s., se věnuje výrobě nářadí, nástrojů, jednoúčelových strojů a výrobě tlakových forem pro výrobu odlitků z hliníkových a zinkových slitin a ostřihovacích nástrojů (Motor Jikov Group a.s., 2011a).



## **2.2 Současná organizační struktura**

Podnik si od svého vzniku prošel řadou změn organizačního uskupení (znárodněním, sdružením závodů, oddělením jednotlivých součástí, zrušením výroby v určitých závodech...). V současnosti je vybraná organizace holdingem, kde mateřskou společností je Motor Jikov Group a.s., která je řídicí společností a svým dceřinným společností zajišťuje investiční, ekonomické, marketingové a personální služby. Pod mateřskou společností Motor Jikov Group, a.s. patří 3 dceřinné společnosti MJ Slévárna, a. s. se dvěma divizemi (Tlaková slévárna a slévárna litiny), MJ Fostron a.s. se dvěma divizemi (Formy a Jednouúčelové stroje) a MJ Strojírenská, a.s. s třemi divizemi (Speciální obrábění a výroba, Průmyslové výrobky [obě sídlí v Soběslavi] a divize Mechanizace sídlící v Českých Budějovicích a Nových Hradech). V čele mateřské společnosti stojí generální ředitel. Každá z dceřinných společností má své ředitele divizí, s nimiž spolupracují jednotliví průřezoví ředitelé z MJ Group (ředitelka pro personalistiku, ředitel pro jakost, ředitel pro strategický nákup, ředitel pro strategický obchod, finanční ředitel, ředitel pro ekonomiku a informační technologie a ředitel pro služby, kteří jsou podřízeni generálnímu řediteli). Společnost se pro organizaci podniků formou holdingu rozhodla ze strategických důvodů (např. díky metodickému vedení společnost vybere jednoho dodavatele s nímž je schopna lépe vyjednávat o ceně). Pro přehlednost uvádím v přílohách graficky znázorněné uspořádání a spolupráce řídicích pracovníků v holdingu (viz Příloha A).

Celý holding má jednoznačně strukturované jednotlivé úrovně řízení od generálního ředitele (úroveň GŘ), přes průřezové ředitele (Motor Jikov Group a.s.) či ředitele divizí (dceřinné společnosti) v řídicí úrovni GŘ-1, dále jednotlivé manažery (úroveň GŘ-2) po úroveň GŘ-3, kterou představují vedoucí či mistři. Pro lepší představu o jednotlivých úrovních řízení je v příloze B znázorněn diagram řídicích úrovní.

Jak již bylo zmíněno, významnými oblastmi podnikání jsou výroba příslušenství a komponentů osobních a nákladních automobilů, tlakové odlitky ze slitin hliníku a zinku, odlitky ze šedé a tvárné litiny, speciální obráběcí stroje, montážní zařízení, formy pro vstřikování kovů, nýťovací nářadí, malá zemědělská mechanizace a čistící stroje. Holding má nyní přibližně tisíc sto pracovníků (vlastních zaměstnanců i agenturních pracovníků), čímž ho (podle počtu zaměstnanců) můžeme zařadit mezi velké podniky.

## **2.3 Personální útvar – jeho postavení a činnost**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vybrané organizace patří v tomto případě do kompetence personálního útvaru. Toto oddělení čítá 4 personalistky, v jeho čele stojí ředitelka pro personalistiku, čímž má personální útvar přímou vazbu na manažerskou úroveň rozhodování (úroveň GR-1). Je to velice důležité pro úzkou návaznost podnikových plánů s plány vzdělávání<sup>8</sup>. Oddělení během posledních pěti let prošlo značnými personálními změnami a obměnami. Do krize roku 2008 mělo oddělení čtyři specializované pracovníky, poté muselo „zeštíhlit“ na pouhou jednu specialistku ŘLZ, která měla spolu s ředitelkou pro personalistiku na starosti všechny personální činnosti. V průběhu krize přibyla do oddělení specialistka na projekty Evropské Unie, neboť podnik chtěl využít možnosti získání dotací prostřednictvím strukturálních fondů Evropské Unie a Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. V roce 2010 (po překonání krizového období) se oddělení opět postupně rozrostlo na současné čtyři personalistky, a tím opět začíná užší specializace na jednotlivé personální činnosti.

Činnosti vykonávané personální ředitelkou a personálním oddělením jsou:

- personální administrativa – především správa pracovních míst, mzdová agenda,
- personální plánování a controlling – v podobě součásti podnikatelských plánů tvoří jednu z částí celkového plánovacího procesu podniku (obsahem je kvantitativní i kvalitativní plánování pracovní síly, způsob získávání pracovníků, plánování mzdových nákladů a personálních rezerv),
- personální marketing – například firemní design, personální inzerce, spolupráce s partnerskými školami,
- personální rozvoj,

---

<sup>8</sup> V interních dokumentech je oblast vzdělávání nazývána „výcvikem“. Nepovažuji toto označení za zcela vhodné, proto i v dalším textu název „výcvik“ pro tuto oblast nezmiňuji a nahrazuji ho pro potřeby této práce vzděláváním či rozvojem.

- spolupodílení se na organizačním rozvoji – tvorba a rozvoj organizační struktury firmy, organizace pracovní doby, systém odměňování, optimalizace vnitřních procesů a s ní spojených činností.

Obsahem činností personálního rozvoje, který zajišťuje toto personální oddělení, je celá oblast vzdělávání pracovníků (od analýzy vzdělávacích potřeb ve spolupráci s vedoucími pracovníky, přes přípravu a zajištění organizační stránky akce, po vyhodnocení a následné zpracování), tvorba každoročního plánu vzdělávání ve spolupráci s vedoucími pracovníky jednotlivých úseků, tvorba finančního plánu vzdělávání, úprava kvalifikačních požadavků jednotlivých pozic. Personální útvar dále sleduje platnost odborných osvědčení a zajišťuje jejich obnovování před vypršením platnosti (uspořádáním školení a potvrzením obnovy osvědčení a zkoušek příslušným odborníkem, odpovědnou osobou).

Velká část těchto aktivit je přesně stanovena vnitřními směrnici podniku (tj. směrnice „Personalistika“, „Komunikace“, „Výcvik“, „Zásady bezpečnosti práce“ a „Požární ochrana“) a metodickými pokyny. Směrnice stanovují postupy při dalším podnikovém vzdělávání a jsou závazné pro pracovníky všech stupňů řízení z důvodů zajištění minimálních kvalifikačních předpokladů nutných pro výkon funkce či pozice. Jedná se o jednotný systém činností zajišťovaný personálním oddělením ve spolupráci s vedoucími pracovníky a v souladu s obecně závaznými předpisy (především se Zákoníkem práce v platném znění).

Personální oddělení má za úkol každoročně připravit plán vzdělávání pro nadcházející rok, který vychází z podnikových plánů, potažmo z personální strategie. Na tvorbě spolupracují vedoucí pracovníci jednotlivých úseků a společností, jejich hlavní činností je určit požadavky ohledně nových i stávajících školení a kurzů, které jim podřízení pracovníci potřebují pro efektivní vykonávání práce. O kurzech a školeních povinných ze zákona pro určité pracovníky mají přehled jak vedoucí, tak i personalistky podniku. Zdrojem pro plánování jsou také zjištěné mezery mezi kvalifikačními požadavky jednotlivých pozic a skutečnou kvalifikací (případně schopnostmi) pracovníka.

## **2.4 Systém vzdělávání v podniku**

Určujícími dokumenty pro systém vzdělávání jsou již výše zmiňované směrnice, s nimiž dále souvisejí metodické pokyny, Katalog dělnických profesí a Katalog technickohospodářských funkcí, každoroční Kolektivní smlouva a Mzdový předpis pro celý holding.

Vzdělávací aktivity jsou připravovány tak, aby pokryly všechny fáze působení pracovníka v podniku, od nástupu na pracovní místo, po celou dobu vykonávání práce v podniku<sup>9</sup>. Týkají se všech pracovníků, od absolventů, zdravotně postižených osob (s ohledem na pracovní zařazení), po dlouholeté zaměstnance. Vzdělávání pracovníků začíná ihned po nástupu na pracovní pozici a následuje vzdělávání během procesu adaptace pracovníků.

Vzdělávání pracovníků začíná samotným přijetím na pracovní pozici, neboť se musí seznámit s podrobným popisem pracovního místa (pracovní náplní), tj. výčtem pracovních a technologických postupů, pracovních předpisů a směrnic souvisejících se zastávanou pozicí, případně dalších důležitých dokumentů v rámci celé organizace. Následuje praktické zaškolení. Druhou základní oblastí znalostí jsou pravidla bezpečnosti práce, ochrany zdraví při práci (výsledkem je zápis o proškolení) a s tím související hygienické, protipožární předpisy, dále pak požadavky na systém kvality, jakosti a ekologie uplatňované na pracovišti. Tentýž postup se opakuje při přeřazení pracovníka na jinou pracovní pozici, aby se seznámil s odlišnostmi požadavků a povinností na novém místě.

Adaptace pracovníků se řídí metodickým pokynem, jehož cílem je zajištění vyšší stabilizace pracovníků. Je v něm stanoven odlišný postup adaptace, resp. různá délka adaptačního procesu, pro pracovníky s praxí (trvání do jednoho měsíce) a bez praxe, zahrnující i absolventy (tříměsíční trvání nástupní praxe). Cílem tohoto procesu je zařazení zaměstnance do pracovního procesu v co nejkratší době a tak, aby mohl uplatnit maximum z nabytých znalostí a dovedností. U každého pracovníka po

---

<sup>9</sup> Organizace zatím nerealizuje proces vzdělávání během outplacementu.

ukončení nástupní praxe, avšak ještě před koncem zkušební doby, proběhne celkové písemné vyhodnocení adaptačního procesu. Kritérii hodnocení jsou pracovní chování, (volní) vlastnosti osobnosti, vlastnosti ovlivňující vztahy na pracovišti a doplňující hlediska. Toto ohodnocení se uchovává v podobě formuláře „Vyhodnocení adaptačního procesu“, který se založí do osobního spisu zaměstnance. Nesmí chybět hodnotící pohovor se zaměstnancem jako zpětná vazba k vykonávané činnosti. Kontrolní funkcí tohoto procesu (resp. metodického pokynu) je pověřena ředitelka pro personalistiku.

Hlavní osou systému vzdělávání tohoto podniku je rozdělení vzdělávání podle obsahu. Toto dělení se dále může členit v případě manažerského vzdělávání podle hierarchických úrovní v organizaci na aktivity pro:

- vrcholový management,
- střední management,
- moderní management - tj. pracovníci technických úseků, pracovníci obchodu a skupina personalistů, mzdových účetních, asistentek a pracovníků PR.

Dalším pohledem firmy na vzdělávací aktivity je rozlišení podle lokace (místa konání) – na interní a externí kurzy. Za výhodu interních kurzů organizace považuje možnost přizpůsobení obsahu – zaměření na specifickou oblast problémů, znalostí či dovedností důležitých pro konkrétní podnik či určitou skupinu pracovníků. Avšak v případě, že podnik hledá nové perspektivy, se výhoda specifického obsahu mění na hlavní nevýhodu (tzv. „provozní slepota“). Hlavními klady externích kurzů jsou naproti tomu nové a inspirující prostředí (dotazy z mnoha různých oblastí, které mohou obohatit pohled pracovníka), výraznější prohloubení a rozšíření znalostí (resp. dovedností) oproti úzce zaměřeným interním kurzům. S tímto dělením se lze dále kombinovat účast interního a externího lektora. Tedy krom interního lektora s externím kurzem, tuto variantu firma nevyužívá. Podnik v určitých oblastech nechává proškolit své ředitele a manažery v různých odborných oblastech a ti pak mohou fungovat jako interní lektori pro určité oblasti v rámci všech akciových společností (příkladem je oblast jakosti, kde ředitel pro jakost získá certifikát manažera jakosti a školí pak pracovníky celého podniku v této oblasti).

Následující části práce se věnují jednotlivým oblastem vzdělávání:

- manažerský rozvoj,
- odborná způsobilost,
- výuka cizích jazyků,
- profesní vzdělávání,
- vzdělávání v oblasti ekologie, jakosti a kvality.

Ke každé z těchto částí je přiřazena tabulka se zjištěnými počty účastníků a náklady věnovanými právě na konkrétní oblast v jednotlivých rocích (2011-2009). V roce 2011 se jedná o podnikem předpokládaný počet účastníků. Do vynaložených finančních prostředků nejsou započteny finanční prostředky z programu „Vzdělávejte se!“. Podnik tyto údaje odmítl takto konkrétně zveřejnit, neboť dotace šly na mzdy zaměstnanců, platy lektorů atd. Podniku tak přijde nevhodné vůči pracovníkům tyto informace sdělovat.

#### **2.4.1 Manažerský rozvoj**

V podniku se akce manažerského vzdělávání (střední a moderní management) nazývají „pracovně vzdělávací výjezdní zasedání“. Akce bývá většinou dvoudenní a lze si pod ní představit skupinu pracovníků shodných nebo podobných funkcí (profesí) v rámci celého holdingu, kteří si vyměňují zkušenosti, mohou konzultovat problémy na pracovišti a vzájemně si doporučit svá „nejlepší“ řešení. V rámci těchto dvou dnů proběhnou i workshopy s odborným lektorem na vybraná témata. Tento model se podniku značně osvědčil, jeho největší přínos spočívá v posílení pracovních vztahů a dodání nové motivace (pracovníci mohou porovnat, jak si mezi ostatními pracovníky na obdobných pozicích stojí). Zároveň z těchto zasedání čerpá personální útvar podněty pro kariérní plánování, náměty a témata pro další vzdělávání, ale i nepříliš často sdělované „tipy“, co je na pracovištích potřeba změnit, zlepšit. Příkladem těchto setkání je setkání mistrů, setkání úseku nákupu apod.

V úrovni vrcholového managementu probíhá v rámci manažerského vzdělávání cyklus seminářů pro TOP management. Tyto semináře se konají jednou za čtvrtletí a témata jsou především nové trendy v oblasti managementu<sup>10</sup>.

Velmi zajímavou oblastí v manažerském vzdělávání je realizace programu „Mladí a perspektivní“. Dá se říci, že je to přístup talentu managementu, kdy jsou personální ředitelkou a nadřízenými vrcholovými pracovníky vytipováni ti pracovníci uvnitř organizace, ve kterých podnik vidí značný potenciál a ze kterých by se v budoucnu mohli stát manažeři. Takto je vybráno asi 30 až 40 pracovníků, kteří absolvují vzdělávání v tzv. „manažerské škole“. Na začátku tohoto programu proběhne úvodní diagnostika (povahou podobná development centru) s externími lektory a psychology, kteří zjišťují slabé a silné stránky, poziční a týmové role, prezentační dovednosti, komunikaci a jiné. U těchto diagnostik je přítomna i personální ředitelka, která si dělá své vlastní poznámky o účastnících. Po vyhodnocení diagnostik odborníky následuje zpětná vazba pro každého jednotlivce od personální ředitelky (shrnuje poznatky diagnostiky i vlastních pozorování). Spolu s hodnocením jsou účastníci rozděleni do tří skupin – perspektivní (s vysokým potenciálem dalšího rozvoje), druhá skupina (jejíž členové pravděpodobně mají potenciál, ale dosud se neprojevil) a třetí skupina – udržovací (potenciál příliš není, ale je potřeba tyto pracovníky motivovat). Program pro třetí skupinu je koncipován jako systematický vzdělávací program pro „liniové“ odborníky/specialisty. Pro druhou skupinu je připraven program rozvoje osobnostního potenciálu a první skupina (talenti) prochází manažerskými rozvojovými programy. Ty jsou sestaveny z modulu manažerských kompetencí a zátěžové diagnostiky (zde jsou trénovány jejich sociálně psychologické dovednosti). U modulu manažerských kompetencí se manažeři učí manažerským dovednostem. V této části se využívá především metod modelových případů a manažerských her. Oproti tomu výcvik sociálně psychologických dovedností se zaměřuje na kontakt mezi manažerem a dalšími pracovníky organizace. Zde je kladen důraz na témata, jakými jsou sebereflexe, otevřený přístup, efektivní zpětná vazba, motivace, týmová práce a jiné. U tohoto modulu se uplatňuje ve velké míře metoda videotréninku. Vzdělávání v manažerské

---

<sup>10</sup> Více informací organizace nechtěla zveřejnit ze strategických důvodů, neboť tyto informace vidí jako svoje know-how.



škole trvá dva až tři roky (skupina talentů jedenkrát za čtvrtletí absolvuje dvoudenní workshopy zaměřené vždy na jednu vybranou kompetenci z modulu manažerských kompetencí a dvakrát až třikrát do roka mají zátěžový sociálně psychologický výcvik s psychologem). Každý rok následuje hodnocení dosavadního vývoje účastníků ze všech úrovní tohoto programu. Účastníci jsou pak znovu přerozděleni podle jejich výsledků a potenciálu. Tento proces se každý rok, s výjimkou roků krize, opakuje, stejně tak diagnostiky nově zařazených pracovníků. Pokud účastníci manažerských programů dosáhnou v rozvoji svého maxima, odcházejí dříve a uplatňují co nejlépe své schopnosti a zkušenosti na důležitých projektech a pozicích podniku. Zajímavostí je, že do projektu jsou zařazováni i služebně starší, které je třeba motivovat (např. v řízení změn, otevřenosti), zároveň tak věková různorodost programu pomáhá odbourávat generační bariéru.

Chtěla bych zde ještě zmínit manažerské vzdělávání středního managementu, a to konkrétně vzdělávání mistrů. Personální útvar si uvědomuje specifika učení různých profesí a funkcí, proto v tomto konkrétním případě – u mistrů dbá o vyváženost programu vzdělávání. Mistři jsou zvyklí se přes den neustále pohybovat a vzdělávání pouze formou přednášek by nemělo ten správný efekt. Proto je tento program koncipován jako kombinace přednášek a outdoorových programů. Teorie je nutná pro uvědomění principů a souvislostí probíraného tématu, outdoorové aktivity pak doplní tuto rovinu prakticky, neboť jsou zaměřeny na stejná témata jako teorie a pracovníci tak mají možnost ihned si vyzkoušet nabyté znalosti na konkrétních situacích a upevnit si je. Tématy jsou hodnocení výkonů, vytýkácí pohovory, sebereflexe, týmové role, vedení porad ...

**Tabulka 2 Přehled manažerského vzdělávání**

Rok	Počet účastníků	Vlastní finanční prostředky podniku vynaložené na manažerské vzdělávání (v Kč)
2011*	214	1 296 000
2010	256	490 000
2009	0	0

**Zdroj: Motor, 2011b; Motor, 2010a; Motor, 2009. Upravila AT.**

Jak naznačuje tabulka 2, v roce 2009, kdy ekonomická krize udeřila nejsilněji, přistoupil podnik k naprostému seškrtnání finančních prostředků na manažerské vzdělávání. V dalším roce se postupně situace stabilizuje a podnik se opět vrací k systematickému vzdělávání pracovníků. Důvodem navýšení objemu vynaložených financí je návrat k diagnostice pracovníků zařazených do znovu rozběhnutého programu Mladí a perspektivní. Na začátku tohoto programu je již zmiňovaná počáteční diagnostika, která si žádá další prostředky (protože se znovu vybírají všichni účastníci programu, oproti následujícímu roku, kdy by se případně měla obměnit jen část účastníků). Důvodem snížení předpokládaného počtu vzdělávaných pracovníků je postupné obsazování manažerských míst absolventy manažerské školy.

#### **2.4.2 Odborná způsobilost**

V této oblasti jsou školeni pracovníci jednotlivých profesí dle jejich oborů (např. kurz obsluhy tlakových nádob, kurz pro jeřábníky, vazače, řidiče silničních motorových vozidel, elektrikáře a projektanty elektro a řada dalších). Spadají sem též kurzy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kurzy požární ochrany a ochrany životního prostředí (pro vedoucí pracovníky), jakož i školení první pomoci.

---

\* V roce 2011 uvádím podnikem předpokládaná čísla o počtu proškolených a o objemu finančních prostředků.

**Tabulka 3 Přehled odborné způsobilosti**

Rok	Počet účastníků	Vlastní finanční prostředky podniku vynaložené na školení odborné způsobilosti (v Kč)
2011*	857	187 000
2010	696	188 000
2009	521	124 000

**Zdroj: Motor, 2011b; Motor, 2010a; Motor, 2009. Upravila AT.**

V roce 2009 podnik využil kromě vlastních finančních prostředků i prostředky z programu „Vzdělávejte se!“, čemuž by odpovídaly rozličné náklady (viz Tabulka 4) při zhruba stejném počtu účastníků v letech 2009 a 2010. Organizace snižovala či navyšovala vlastní prostředky na vzdělávání v závislosti schválení či neschválení dotací. Ohledně roku 2011 je při větším počtu účastníků než v předchozím roce zachován objem z nákladů z důvodu různé finanční nákladnosti na jednotlivá školení odborné způsobilosti, např. základní svářečský kurz počítá s 10 000 Kč na jednoho účastníka zatímco opakovací svářečský kurz jen 330 Kč na účastníka. Z toho plyne, že struktura školení se přizpůsobuje potřebám podniku a jeho pracovníků, například v závislosti na fluktuaci pracovníků, vypršení platnosti osvědčení či zkoušek nebo vzniku nových pozic s realizací nových školení a kurzů.

---

\* V roce 2011 uvádím podnikem předpokládaná čísla o počtu proškolených a o objemu finančních prostředků.

### 2.4.3 Výuka cizích jazyků

Jazykové vzdělávání probíhá dvě hodiny týdně a ve dvou formách – individuální a skupinová výuka. Pro střední management je zajišťována skupinová výuka v počtu tří až pěti účastníků a účast v ní musí doporučit (schválit) vedoucí pracovníka. Obecně lze říci, že firma jazykovou výuku podporuje na úsecích, kde je cizí jazyk strategickou schopností pro další rozvoj firmy, tj. oblast jakosti, skupina technologů a obchodníků (u obchodníků se předpokládá velmi dobrá komunikační schopnost a denní využití cizího jazyka, tudíž úkolem vzdělávání je především vylepšit používaný jazyk, případně rozšířit jazykové schopnosti o další jazyk). Nelze ještě opomenout individuální jazykové vzdělávání vrcholového managementu, který se účastní různých mezinárodních obchodních setkání a jazyková vybavenost je pro něj nezbytností. Z cizích jazyků jsou pořádány kurzy angličtiny a kurzy němčiny. Výsledky vzdělávání jsou každoročně ověřovány v testech jiné vzdělávací společnosti.

**Tabulka 4 Přehled jazykového vzdělávání**

Rok	Počet účastníků	Vlastní finanční prostředky podniku vynaložené na jazykové vzdělávání (v Kč)
2011*	23	345 000
2010	14	196 000
2009	15	205 000

**Zdroj: Motor, 2011b; Motor, 2010a; Motor, 2009. Upravila AT.**

V tabulce 4 si lze povšimnout snížení počtu účastníků i objemu prostředků na jazykové vzdělávání. V době ekonomické krize se program jazykového vzdělávání ztenčil pouze na jazykové vzdělávání vybraných pracovníků organizace, a to ještě ve zkrácené podobě jedenkrát za dva týdny.

---

\* V roce 2011 uvádím podnikem předpokládaná čísla o počtu proškolených a o objemu finančních prostředků.

#### 2.4.4 Profesní vzdělávání

Profesní vzdělávání v tomto případě zahrnuje zprostředkování nových znalostí a poznatků, nově platných právních nařízení (zákonů) a současných trendů v jednotlivých oblastech, které podnik člení takto:

- obchodní – kurzy na celní předpisy, obchodní zákoník, marketing, obchod se zahraničím – obchodní vztahy s EU a další,
- ekonomická – školení na daně, odpisy, pohledávky, controlling, finanční řízení a jiná,
- personální a mzdová – např. zákoník práce, pracovně právní vztahy, odměňování zaměstnanců, výpočty odvodů na zdravotní a sociální pojištění apod.,
- výrobně technická – kurzy na způsoby výkresové dokumentace, racionalizaci práce, přípravu výroby, normování, kalkulaci, programování CNC strojů atd.,
- výpočetní techniky – školení v programech Microsoft Word a Excel, školení na práci s docházkovým systémem, elektronickou poštou, internetem, intranetem ...

**Tabulka 5 Přehled profesního vzdělávání**

Rok	Počet účastníků	Vlastní finanční prostředky podniku vynaložené na profesní vzdělávání (v Kč)
2011*	95	196 000
2010	304	55 000
2009	197	65 000

**Zdroj: Motor, 2011b; Motor, 2010a; Motor, 2009. Upravila AT.**

---

\* V roce 2011 uvádím podnikem předpokládaná čísla o počtu proškolených a o objemu finančních prostředků.

Tabulka 5 ukazuje, jak se měnily počty školených pracovníků a náklady v oblasti profesního vzdělávání. Čísla v letech 2009-2010 souvisejí s přidělenými dotacemi, proto se mohl zvýšit počet účastníků a zároveň se mohlo snížit množství vlastních finančních prostředků podniku do této oblasti vzdělávání.

#### **2.4.5 Ekologie, jakost, bezpečnost**

Vzdělávání v oblasti ekologie, jakosti a bezpečnosti je specifické tím, že ho z části ovlivňují získané certifikace ČSN EN ISO 9001: Systémy managementu kvality, ČSN P ISO/TS 16949: Systémy managementu kvality - Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu a ČSN EN ISO 14001: Systémy environmentálního managementu. Certifikace těmito normami podniku umožňuje trvale poskytovat produkty vyhovující technickým a legislativním předpisům a zároveň produkty odpovídající stále rostoucím požadavkům zákazníků.

ČSN EN ISO 9001 přináší lepší možnosti spolupráce s odběrateli, posiluje důvěryhodnost firmy, sjednocuje používané termíny v dokumentaci a rovněž umožňuje získat evropské finanční prostředky, což se ukázalo velmi důležité v období krize. Tuto normu splňují všechny společnosti holdingu Motor Jikov Group.

Certifikací normou ČSN EN ISO 14001 dává podnik najevo, že se hlásí k odpovědnosti za dopady na životní prostředí a snaží se řídit veškeré své chování k životnímu prostředí prostřednictvím své politiky a cílů, aby tyto dopady byly co nejmenší. Vzdělávání podnik vidí jako jeden z nástrojů snižování dopadů na životní prostředí. Tuto normu splňuje společnost Tlaková slévárna a.s.

Hlavními klady normy ČSN P ISO/TS 16949 je mezinárodní uznání této certifikace, možnost zapojení do různých projektů v rámci organizace Sdružení automobilového průmyslu, zvýšení důvěry odběratelů, veřejnosti a kontrolních orgánů státu. Společnostmi certifikované touto normou jsou Tlaková slévárna a.s. a Strojírenská a.s.

Systém vzdělávání na certifikaci reaguje průběžným pořádáním školení v oblasti ekologie, jakosti a bezpečnosti práce, která jsou na zmiňované normy

navázána. Součástí certifikace jsou i kontrolní audity jednotlivých společností. Jak již bylo zmíněno v podkapitole manažerského vzdělávání ředitel pro jakost získá certifikaci „Manažer jakosti“ a může pak dále školit své podřízené v této oblasti. Tudíž tyto kurzy probíhají formou interních školení s interním lektorem. Obsahem kurzů, které jsou zařazeny do tohoto vzdělávání, je například metrologie, metody zlepšování jakosti, školení na normu EN 14 001 (systém environmentálního managementu), práce s počítačovými programy, především MS Excel (nezbytný pro tvorbu výkazů, zpráv a protokolů).

**Tabulka 6 Přehled vzdělávání v oblasti jakosti**

Rok	Počet účastníků	Předpokládané náklady podniku na školení (v Kč)
2011*	195	304 000
2010	160	27 000
2009	452	13 000

**Zdroj: Motor, 2011b; Motor, 2010a; Motor, 2009. Upravila AT.**

Tabulka 6 představuje počty proškolených pracovníků a vlastní finanční zdroje podniku vložené do vzdělávání v této oblasti. Na první pohled může zaujmout poměr vynaložených prostředků – v roce 2009 a 2010 bylo vzdělávání v této oblasti financováno nejen z vlastních finančních zdrojů podniku, ale i z projektu „Vzdělávejte se!“.

---

\* V roce 2011 uvádím podnikem předpokládaná čísla o počtu proškolených a o objemu finančních prostředků.

## **2.5 Ekonomická krize 2008-2009 a její řešení v oblasti vzdělávání**

Podzim roku 2008 se nesl ve skeptickém duchu nastalé ekonomické krize. Řady společností se krize příliš nedotkla, avšak holding Motor Jikov do této kategorie nespadá. Tím, že je mezičlánkem například ve výrobě (nových) automobilů, o které v této době značně klesl zájem, musela se tato skutečnost promítnout i do personálních záležitostí podniku. Společnost chtěla udržet pracovní místa pro své pracovníky, a tak přistoupila k řešení situace formou zkráceného pracovního týdne na čtyři dny. Zároveň však hledala možnosti, jak využít co nejlépe zbylý čas pracovníků i organizace.

Řešení nabídlo Ministerstvo práce a sociálních věcí ve spolupráci s Evropským sociálním fondem vypsáním projektu „Vzdělávejte se!“ v délce trvání od 23.3.2009 do 31.12. 2010. Tento projekt byl možností pro zaměstnavatele, kteří v rámci krize museli omezit výrobu ve svých provozech, a pro jejich zaměstnance<sup>11</sup>. Zaměstnavatelé tak mohli získat finanční prostředky na realizaci vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance, kteří byli ohroženi negativními důsledky organizačních změn podniků v důsledku krize. Zaměstnanci tak měli možnost zúčastnit se dalšího vzdělávání, prohloubit odborné znalosti, dovednosti a kompetence v oblasti obecného vzdělávání, tj. výuka, která se nevztahuje pouze nebo zásadně na uplatnění jen v současném podniku, ale i ta, která poskytuje ve větší míře i přenositelné kvalifikace v rámci jiných podniků či pracovních oborů. Finanční příspěvek zahrnoval úhradu nákladů na vzdělávání zaměstnanců (tedy i odměny pro externí a interní lektory) a náhradu mzdy, včetně sociálního a zdravotního pojištění a cestovních náhrad po celou dobu, kdy se pracovníci účastnili vzdělávání, (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, Evropská unie, 2009).

---

<sup>11</sup> V tomto případě používám slovo zaměstnanec z důvodu právní roviny, neboť firma zaměstnává jak vlastní pracovníky (zaměstnance), tak pracovníky agentury práce.



Projekt probíhal ve spolupráci s úřady práce, které přijímaly žádosti o dotace. Projekt se vztahoval na celé území České republiky, s výjimkou hlavního města Prahy (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, Evropská unie, 2009). Pro zaměstnance tento projekt znamenal možnost zvýšení adaptability a konkurenceschopnosti, pro zaměstnavatele pak efektivnější řešení personální situace v tomto nelehkém období a zvýšení konkurenceschopnosti podniků.

Projekt „Vzdělávejte se!“ trval od května 2009 do prosince roku 2010. V tomto konkrétním podniku bylo realizováno 550 vzdělávacích kurzů (kurzy zaměřené na odbornou způsobilost, oblast jakosti, ekologie a informační technologie). Kurzy vzdělávání prošel každý zaměstnanec holdingu Motor Jikov. V roce 2009 bylo pravidlem, že se každý zaměstnanec podniku minimálně jedenkrát za měsíc zúčastnil vzdělávací akce. V roce 2010 pak tato frekvence poklesla na minimálně jednu akci za dva měsíce.

Nutno ještě dodat, že v roce 2009 se výrazně snížily vlastní finanční prostředky do vzdělávání z důvodu udržení výroby v co největším rozsahu a tím i udržení pracovních míst. Do plánů vzdělávání na tento rok byly zahrnuty pouze školení povinná ze zákona, v omezeném objemu profesní vzdělávání, silně redukované jazykové vzdělávání pro vrcholový management (jedenkrát za dva týdny) a nejnutnější školení zaměstnanců potřebných ke splnění certifikace. Manažerské vzdělávání tento rok vůbec neprobíhalo.

Rok 2010 byl pro podnik obdobím postupné stabilizace a od podzimu toho roku se podnik i v oblasti rozvoje navrátil k systematickému vzdělávání pracovníků.

## **2.6 Trendy budoucího vývoje a doporučení**

Z nastalé krizové situace si podnik odnesl cennou zkušenost v podobě zlepšení schopnosti racionálnějšího plánování práce, a tak zvýšení efektivity díky zachování kvality při nutném zmenšení finančních zdrojů.

Za dva budoucí směry vývoje ve vzdělávání a rozvoji pracovníků považují zlepšení využívání informační a komunikační techniky a podílení se na různých projektech ve spolupráci s dalšími organizacemi.

V oblasti komunikační a informační techniky si myslím, že má organizace velké rezervy. Mnoho činností spojených se vzděláváním pracovníků se dělá neefektivně a zabírají neúměrně velké množství času z práce personalistek. Organizace si toto uvědomuje a v současnosti řeší vnitřní uspořádání personálního informačního systému. Nové uspořádání by mělo přinést značnou úsporu času personalistkám, neboť se propojí databáze všech podniků a bude možné zaslat jednu hromadnou pozvánku na vzdělávací akci. Po obdržení e-mailu by se tato akce přidala do elektronického diáře daného pracovníka. Zároveň by tak mohl existovat samoaktualizující se přehled o všech vzdělávacích akcích a jejich účastnících v elektronické podobě. Navíc by bylo dobré sesynchronizovat data z oblasti časového plánování vzdělávání s e-mailovou komunikací a elektronickými diáři, pracovníci by získali přehlednější a dostupnější informace o plánovaných vzdělávacích akcích (nejen prostřednictvím počítače, ale například i mobilního telefonu). Výsledkem tohoto řešení by pak mělo být snížení nutného času na organizační stránku vzdělávání a možnost ušetřený čas investovat do kvalitativní stránky vzdělávání (například hledat nové kurzy s různorodými metodami výuky padnoucí lépe na potřeby podnikového vzdělávání vybrané organizace).

Další úsporou času by mohl být automatizovaný systém schvalování požadavků na vzdělávání. To by například mohlo umožnit rychlejší reakci všech zainteresovaných, a zkrátit tak dobu přípravy a organizačního zajištění kurzů.

Důležitým prvkem nejen pro vzdělávání je intranet a intranetový portál. Jeho zprovozněním by organizace získala virtuální prostor, kde by mohla uchovávat důležité dokumenty pro pracovníky, materiály k samostudiu, ale třeba i nabídku pracovních pozic a v budoucnu vytvořené e-learningové kurzy.

Troufám si tvrdit, že většina z navrhovaných řešení je již vytvořena různými softwarovými firmami, a tak odpadá problém s vývojem daných aplikací. Podstatnou podmínkou realizace pak zůstávají finanční zdroje, které by bylo třeba investovat.

Druhým trendem je přání podniku pokračovat v účasti na různorodých projektech týkajících se vzdělávání. Jedním z nich je projekt „Inovace - kvalifikace profesní přípravy“ (zkráceně IQ Industry) Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy ČR ve spolupráci se Sdružením automobilového průmyslu. Tento projekt je zaměřený převážně na inovaci profesní přípravy učitelů a navazuje na projekt IQ Auto (probíhající v letech 2006–2008), který se věnoval inovaci odborného vzdělávání. Výsledkem projektu by měla být partnerská síť spolupracujících škol, firem a úřadů práce na výuce technických oborů (v oblasti tzv. zelených technologií, zejména alternativních energií, energetických úspor a snižování emisí v dopravě), navržení a realizace programu dalšího vzdělávání (dle školské legislativy a zájmů firem) a motivačních programů pro cílovou skupinu učitelů. K učitelům by se tímto způsobem měly dostat informace o moderních technologiích a procesech, vývoji, řízení kvality, materiálech, metrologii a zkušebnictví a dále o technologiích OZE a systémech úspor energií. Výsledkem by měla být zvýšená kompetence učitelů s důrazem na měnící se potřeby zaměstnavatelů, a v důsledku toho zajištění požadovaného profilu absolventů. Tyto poznatky by následně měly být zapracovány do školních vzdělávacích plánů (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Sdružení automobilového průmyslu, 2010).

Dalším projektem, na kterém se Motor Jikov Group chce podílet a žádal o dodatečné zařazení, je „AutoAdapt - zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti odvětví automobilového průmyslu“. Cílem projektu je zvýšit konkurenceschopnost jednoho z nejdůležitějších odvětví českého hospodářství - autoprůmyslu, a to prostřednictvím dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců podniků sdružených ve Sdružení automobilového průmyslu (jak výrobců vozidel, tak

výrobci dílů). Předmětem vzdělávání mají být informační a komunikační technologie, cizí jazyky, měkké dovednosti a široká oblast technických oborů (systémy řízení, management kvality a další). Vzdělávání je cíleno průřezově na všechny zaměstnanecké pozice a věkové kategorie, přičemž zvláštní pozornost je věnována i personalistům, a to díky zavádění nových vzdělávacích a personalistických metod do praxe (Evropská unie, Sdružení automobilového průmyslu, 2010).

K tématu vzdělávacích projektů bych ještě chtěla dodat, že organizace má svůj stipendijní program. Studenti mohou získat stipendium společnosti MOTOR JIKOV Group a.s. na partnerských školách, jakými jsou českobudějovické VOŠ, SPŠ automobilní a technická, SPŠ strojní a elektrotechnická, dále pak SOU technické v Soběslavi, SOŠ a SOU, COP v Sezimově Ústí a SPŠ strojní a stavební v Táboře, ale i strojní fakulty vysokých škol: Vysoké učení technické (VUT) v Brně, České vysoké učení technické (ČVUT) v Praze a Západočeská univerzita (ZČU) v Plzni (Motor Jikov Group a.s., 2010b).

Organizace je si vědoma možnosti srovnání se s jinými společnostmi prostřednictvím benchmarkingu<sup>12</sup>. Do těchto srovnání (od společnosti PWC) se zapojuje zhruba každé tři roky. Naposledy tak ovšem učinila v roce 2006, neboť se v roce 2009 kvůli ekonomické krizi rozhodla tuto aktivitu neuskutečnit z důvodu úspory nákladů. Nicméně v této činnosti chce organizace po stabilizaci znovu pokračovat (předpokládaný rok pro další realizaci – 2012). Organizace ji pokládá za velmi účinný a inspirativní nástroj zlepšování procesů. Mimo srovnání od společnosti PWC si organizace ověřuje důležité ukazatele svého postavení mezi ostatními společnostmi prostřednictvím šetření trhu práce Českým statistickým úřadem a internetových zdrojů, např.: informační systém o průměrném výdělku.

---

<sup>12</sup> „Benchmarking je proces cílevědomého, systematického a soustavného porovnávání efektivnosti činnosti podniku se špičkovými podniky v rámci branže i mimo ni. Jinými slovy - firma (hlavně její manažeri) porovnává svoji činnost s výsledky nejlepších firem ve vybraném oboru či skupině oborů a zjištěné rozdíly využívá k analýze své pozice na trhu a k dalšímu rozvoji.“ (Mužík, 2008, s. 38).

### 3 Závěr

V práci jsem se snažila zachytit hlavní aspekty podnikového vzdělávání. Předkládám popis těchto aktivit, jak by si ho přáli vidět mnozí odborníci (formou teoretické části) a jak ho vidí konkrétní organizace (praktická část). Teorie předkládá určitá ideální řešení či ideální stav. Že se praxe od teorie mnohdy značně liší, je věc druhá.

V tomto případě je odlišnost daná především průmyslovým zaměřením podniku. Jak již bylo řečeno jedná se o holding podniků s převážně strojírenskou a slévárenskou výrobou. Tento podnik je tak pouze jednou částí v celém procesu výroby (od zpracovatelů surovin po koncové prodejce hotového výrobku), a tak se ve vzdělávání pracovníků zaměřuje především na oblast odborné způsobilosti, profesního vzdělávání a na oblasti ekologie, jakosti a bezpečnosti, protože kvalifikovaní a motivovaní pracovníci jsou jedním z hlavních předpokladů zajištění vysoké kvality výrobků. Podnik si rovněž uvědomuje nutnost vzdělávání na všech úrovních managementu, neboť právě vedoucí pracovníci mohou velmi dobře motivovat své podřízené, přispívají k úspěchu či neúspěchu organizace prostřednictvím vedení a řízení podřízených pracovníků spolu s dalšími rozhodnutími, která učiní.

Druhým důvodem odlišností teorie a praxe je objem finančních prostředků, které společnost může investovat. Zatímco teorie předkládá ideální stavy (tj. i ideální stav – dostatek finančních prostředků na vzdělávací aktivity), skutečné možnosti podniku jsou často velmi malé a pracovníci zajišťující organizaci vzdělávání jsou mnohdy odmítnuti ostatními vrcholovými pracovníky podniku kvůli nedostatečné obhajobě přínosů vzdělávání.

Ve fázích vývoje organizace podle Hroníkova čtyřfázového modelu bych organizaci zařadila mezi úrovně sled vzdělávacích aktivit a komplexní rozvojový program. Vedou mne k tomu značné odlišnosti v přístupu ke vzdělávání vedoucích pracovníků (pro něž je připraven komplexnější rozvojový program) a ke vzdělávání ostatních pracovníků (kteří absolvují určité sériově se opakující kurzy). Aby podnik mohl plně postoupit na úroveň komplexních rozvojových programů, bude zapotřebí více propracovat automatizaci některých činností v rámci procesu vzdělávání a fázi vyhodnocování vzdělávacích aktivit (která v kvalitní formě zatím probíhá pouze u manažerského vzdělávání).

Organizace jsou živými sociálními útvary a jejich podobu a úspěch značně ovlivňují právě jejich pracovníci. Opravdu úspěšné organizace (učící se organizace), které působí na trhu řadu let, ne-li desetiletí, již přišly na to, že investovat do svých pracovníků je aktivita, která se organizaci vrátí v podobě postupného zlepšování postavení organizace na trhu, pokud vzdělávání přichází v pravý čas a je přizpůsobeno nejen potřebám organizace, ale i vzdělávajícího se pracovníka. Pokud se i ostatní podniky a organizace, chtějí zařadit mezi ty úspěšné, nemohou při své cestě vzhůru opomenout vzdělávání a rozvoj pracovníků, které velkou měrou přispívají k růstu organizace.

## 4 Soupis bibliografických citací

1. ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 1. vydání. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1. vydání. 788 s. ISBN 978-80-247-1207-3.
3. BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
4. BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 1. vydání. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
5. BERSIN, J. 2006. Organizational effectiveness is within your reach. *Training* [online]. Sep 2006, vol. 43, No. 8, [cit. 2011-06-1]. Dostupný z databáze EBSCO. ISSN 0095-5892.
6. BINDER, M., SCHINKO, J. 2009. *Motor Jikov 1899-2009: 110 let společnosti Motor Jikov Group*. Milan Binder, České Budějovice, 2009. 1. vydání. 101 s. ISBN 987-80-903636-8-7.
7. EVROPSKÁ UNIE, MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. 2010 *Aplikační výklad pro vymezení pojmů drobný, malý a střední podnikatel a postupů pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií: Příloha Páteřního manuálu OPPI*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2010. 9 s. Dostupné také z <<http://www.czechinvest.org/data/files/msp-296-cz.pdf>>.
8. EVROPSKÁ UNIE, SDRUŽENÍ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU. 2010 *AutoAdapt* [online]. 2010 [cit. 2011-06-07]. AutoAdapt. Dostupné z WWW: <[www.esfcr.cz/projekty/autoadapt-zvysovani-adaptability-zamestnancu-a](http://www.esfcr.cz/projekty/autoadapt-zvysovani-adaptability-zamestnancu-a)>.
9. FOOT, M., HOOK, C. 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 1. vydání. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
10. HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1. vydání. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
11. KOUBEK, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. 4. vydání. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 1. vydání. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

13. MOTOR JIKOV GROUP a.s. 2011a [online]. 2011 [cit. 2011-06-1]. Motor Jikov Group a.s. Dostupné z WWW: <[www.motorjikov.cz](http://www.motorjikov.cz)>
14. MOTOR JIKOV GROUP a.s. 2011b. *Souhrnný plán výcviku 2011*. České Budějovice: Motor Jikov Group a.s., 2011. 4 s. [interní materiály podniku].
15. MOTOR JIKOV GROUP a.s. 2010a. *Přehled nákladů a účasti na vzdělávání v roce 2010*. České Budějovice: Motor Jikov Group a.s., 2010. 4 s. [interní materiály podniku]
16. MOTOR JIKOV GROUP a.s. 2010b. Výstava představila možnosti pracovního uplatnění mladé generace. *Monitor*. 2010, září-říjen, 6 s. Dostupný také z: <[www.motorjikov.cz/app-content/files/mjg/Monitor/5-2010.pdf](http://www.motorjikov.cz/app-content/files/mjg/Monitor/5-2010.pdf)>
17. MOTOR JIKOV GROUP a.s. 2009. *Přehled nákladů a účasti na vzdělávání v roce 2009*. České Budějovice: Motor Jikov Group a.s., 2009. 4 s. [interní materiály podniku]
18. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, EVROPSKÁ UNIE. 2009. Integrovaný portál MPSV [online]. 2009 [cit. 2011-05-15]. Projekt: Vzdělávejte se!. Dostupné z WWW: <[portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/vzdelavejte\\_se](http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/vzdelavejte_se)>.
19. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY ČR, SDRUŽENÍ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU. 2010. *IQ Industry* [online]. 2010 [cit. 2011-06-07]. IQ Industry. Dostupné z WWW: <[www.iqindustry.cz/text.asp?id=1](http://www.iqindustry.cz/text.asp?id=1)>.
20. MUŽÍK, J. 2008. *Edukace řídicích dovedností*. Praha: ASPI, Wolters Kluwer, 2008. 1. vydání. 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6.
21. MUŽÍK, J. 2005. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. 1. vydání. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.
22. MUŽÍK, J. 1998. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998. 1. vydání. 272 s. ISBN 80-7238-220-9.
23. PALÁN, Z. 2002. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. 1. vydání. 281 s. ISBN 80-200-0950-7.
24. ŠIMBEROVÁ, Z. 2009. Učení a vzdělávání v podniku a jejich podmínky. In: NOVOTNÝ, P. (Ed.). *Pracoviště jako prostor k učení*. Brno, Masarykova univerzita, 2009. 1. vydání. s. 20-30. ISBN 978-80-210-4918-5.



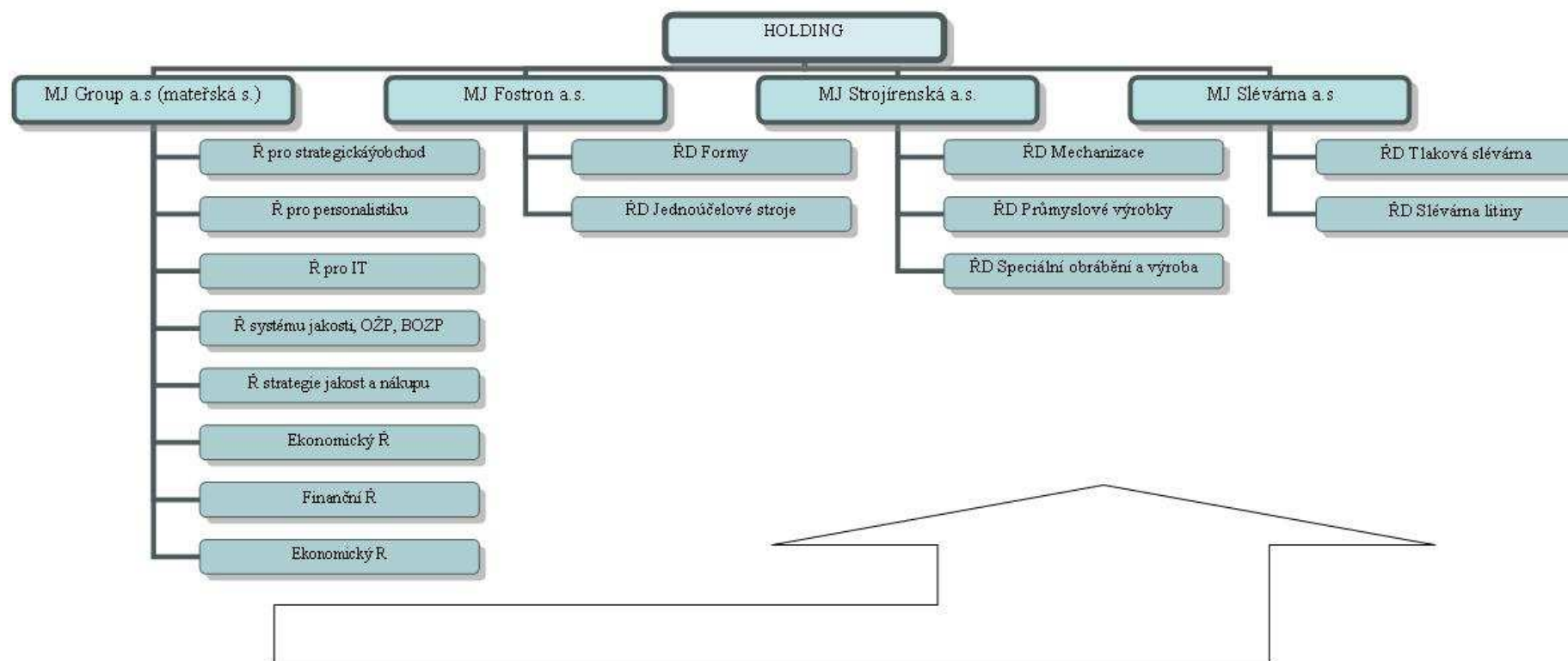
25. TURECKIOVÁ, M. 2009. *Organizační chování: Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 1. vydání. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.
26. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1. vydání. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
27. WILHELM, W. 2006. What Are Learning Organizations and What Do They Really Do? *Chief Learning Officer* [online]. October 2006, No. 10, [cit. 2011-06-1]. Dostupný z databáze EBSCO. ISSN 1935-8148.
28. ŽUFAN, J. 2007. *Informační systémy v personálním řízení*. Praha: Univerzita Karlova v Praze. Katedra andragogiky a personálního řízení, 2007. 195 s. Školitel Doc. Dr. Milan Beneš.

## **5 Přílohy**

Příloha A: Uspořádání holdingu a spolupráce řídících pracovníků Motor Jikov Group a.s.

Příloha B: Úrovně řízení holdingu Motor Jikov Group a.s.

## Příloha A: Uspořádání holdingu a spolupráce řídicích pracovníků Motor Jikov Group a.s.



## Příloha B: Úrovně řízení holdingu Motor Jikov Group a.s.

